

Maria Teresa Dias Magalhães

***Desafios e competências-chave dos gestores
de RH numa era de mudança***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Temas de Psicologia

Área de especialização:

Psicologia da Formação Profissional e da Aprendizagem ao Longo da Vida

2013

Desafios e competências-chave dos gestores de RH numa era de mudança

Maria Teresa Dias Magalhães

Dissertação apresentada por Maria Teresa Dias Magalhães à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), para obtenção do grau de Mestre em Temas de Psicologia na área de especialização de Psicologia da Formação Profissional e da Aprendizagem ao Longo da Vida, sob a orientação da Professora Doutora Diana Aguiar Vieira.

Outubro 2013

Resumo

Vivemos numa era de constantes mudanças e condicionada por uma acentuada recessão económica ao nível mundial, o que está a provocar grandes alterações nas políticas de gestão das organizações, que se manifestam numa maior exigência sobre o capital humano e, ao mesmo tempo, nas frequentes mudanças da legislação laboral, que têm vindo a provocar a diminuição dos direitos dos trabalhadores e a tornar mais fácil e com menos custos o seu despedimento.

Assistimos na década de 1990 ao início da globalização dos mercados, sendo que neste contexto económico os termos “formação e desenvolvimento” foram acrescentados aos métodos do passado, tal como o termo “comunicações”.

Qualquer gestão responsável desdobra-se em esforços para reunir em torno de si o saber, a competência, a linguagem, a organização e os meios, devendo a função *GRH* (Gestão de Recursos Humanos) trazer valor acrescentado ao funcionamento das empresas, e para isso, existem desafios que os responsáveis desta área enfrentam e que incluem as atividades tradicionais de identificar, recrutar e reter pessoas com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam a empresa no presente e a médio prazo.

A função *GRH* tem, por conseguinte, uma responsabilidade incontestável relativamente ao futuro das organizações e dos indivíduos nelas inseridos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as perceções de um grupo de *GRH* sobre o exercício da sua atividade profissional, relativamente às funções, autoimagem, competências, recursos que poderiam enriquecer o desempenho da sua função e quais as tendências do seu grupo profissional em Portugal.

Recorrendo a uma análise qualitativa de investigação e tendo sido usado como instrumento uma entrevista semi-estruturada, o estudo empregou uma amostra de 8 indivíduos a exercerem funções de *GRH* nas suas organizações.

Os resultados deste estudo são descritos no presente trabalho e pretendem traçar um perfil do *GRH* no que respeita às suas *competências-chave* e aos desafios com que se deparam estes profissionais na atualidade, podendo assim ser um contributo para uma maior notoriedade da função em Portugal.

Palavras-chave: *GRH*; Competências; Organizações; Desafios.

Abstract

We live in an era of constant change and conditioned by a sharp economic downturn worldwide, which is leading to major changes in the policies of the management of organizations, which are manifested in a greater demand on human capital and at the same time, the frequent changes of labor legislation has brought the decline of workers' rights and make it easier and cheaper their dismissal.

We witnessed in the 1990's to the beginning of the globalization of markets and in this economic context the terms "training and development" were added to the methods of the past as the term "communications".

Any responsible management unfolds in efforts to gather around him the knowledge, ability, language, organization and methods, so he role of HRM (Human Resource Management) should bring added value to the business operation and there are challenges facing those responsables for this area which include traditional activities to identify, recruit and retain people with the appropriate behavioral profile and a set of skills that will serve the company in the present and medium term.

The HRM function has therefore an undeniable responsibility for the future of organizations as well as concerning the individuals inserted in them.

This work aims to analyze the perceptions of a group of human resources managers on the exercise of their professional activity, concerning their functions, self-image, skills, resources that could enrich the performance of its function and the tendencies of this professional group in Portugal.

Using a qualitative analysis of research and for instrument one semi-structured interview, the study used a sample of 8 individuals performing HRM functions in their organizations.

The results of this study are described in this work and intend to draw a profile of HRM in relation to their key skills and challenges faced by these professionals today and so may be a contribution to a greater awareness of the role of HRM in Portugal.

Keywords: HRM; Skills; Organizations; Challenges.

Résumé

Nous vivons dans une ère de changement constant et conditionnée par une forte récession économique dans le monde entier qui conduit à des changements majeurs dans les politiques de gestion des organisations et se manifestent par une augmentation de la demande sur le capital humain et dans le même temps, les changements fréquents de la législation du travail qui a provoqué la baisse des droits des travailleurs et de rendre plus facile et moins coûteux pour son licenciement.

Observée dans les années 1990 pour le début de la mondialisation des marchés, et dans ce contexte économique "formation et développement" termes ont été ajoutés aux méthodes du passé, comme le terme "communications".

Toute la gestion responsable se déroule dans les efforts visant à rassembler autour de lui la connaissance, la capacité, la langue, organisation et méthodes, ainsi que le rôle de *GRH* (gestion des ressources humaines) apporter une valeur ajoutée à l'exploitation de l'entreprise, et il ya des défis auxquels sont confrontés les responsables de ce domaine qui comprennent les activités traditionnelles pour identifier, recruter et retenir les gens avec le profil comportemental approprié et d'un ensemble de compétences qui serviront la société dans le mandat actuel et moyennes.

La fonction *GRH* est donc la responsabilité indéniable pour l'avenir des organisations et des individus dans leur insérés.

Cet article vise à analyser les perceptions d'un groupe de gestion des ressources humaines à l'exercice de leur activité professionnelle, pour les fonctions, l'image de soi, les compétences, les ressources qui pourraient enrichir les performances de sa fonction et les tendances de ce groupe professionnel au Portugal.

En utilisant une analyse qualitative de la recherche et a été utilisé comme un instrument d'entretiens semi-structurés, l'étude a utilisé un échantillon de 8 personnes pour exécuter des fonctions de gestion des ressources humaines dans leurs organisations.

Les résultats de cette étude sont décrits dans ce travail et ont l'intention d'établir un profil de la *GRH* en fonction de leurs compétences et des difficultés rencontrées par ces professionnels clés aujourd'hui, et peut donc être une contribution à une meilleure connaissance du rôle du Portugal.

Mots-clés: HRM ; les compétences ; les organisations ; les défis.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelos seus ensinamentos e pela preparação que me deram para a vida, pelos valores que me transmitiram, pelo afeto e pela ajuda permanente.

Ao meu irmão e à minha cunhada que sempre estiveram ao meu lado e me têm apoiado em todos os momentos.

Ao Zé, pelo companheirismo e incentivo que me tem proporcionado nesta fase da minha vida.

Aos meus amigos, que foram todos importantes e por quem eu tenho muita estima e amizade.

Aos professores, por terem partilhado o seu saber assim como os seus conhecimentos e por me terem apoiado na concretização de mais esta etapa e, entre os quais, destaco a minha orientadora pelos seus incentivos e ensinamentos que foram extremamente preciosos.

Aos participantes, pela forma como me receberam e se mostraram disponíveis para a concretização deste estudo.

Agradeço ainda às restantes pessoas que, de forma direta ou indireta, me apoiaram na execução desta tese que é muito importante para mim.

Termino com uma citação de Rui Nabeiro, comendador da Ordem de Mérito Empresarial e fundador da Delta Cafés, que me inspirou para a concretização deste trabalho e que define o papel fundamental dos Gestores de Recursos Humanos, e que é indubitavelmente uma atuação tendo como foco as pessoas que fazem parte da organização.

“Os Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator de maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Por isso sempre merecem da minha parte e das empresas por mim geridas a maior atenção, porque na verdade as Pessoas são o mais relevante.” (Nabeiro, Rui; cit por Câmara et al 2010).

Lista de Abreviaturas

EEV – Estudo Europeu de Valores

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GRH – Gestor de Recursos Humanos

MBA – Master of Business Administration

MSC – Master of Science

RH – Recursos Humanos

Índice

Introdução	10
Capítulo I – Enquadramento Teórico	12
1. A estrutura organizacional	12
2. Alterações macrossociais e organizacionais na atualidade	17
2.1 Uma década de mudança?	18
3. Competências versus GRH	20
3.1 Abordagens do conceito de competência	22
3.2 Controvérsias sobre o conceito de competência	24
3.3 Diferentes perspetivas do conceito de competência	27
3.4 Competências dos Gestores de Recursos Humanos	31
3.4.1 Tendências da evolução do grupo profissional em Portugal	33
Capítulo II - Investigação sobre a função Gestor de Recursos Humanos	35
A. Descrição e Metodologia da Investigação	35
A1. Objeto e objetivos da investigação	35
A2. Escolha e seleção da amostra	36
A3. Procedimentos e recolha de dados	37
B. Análise, interpretação e discussão dos resultados	38
Considerações Finais	58
Referências Bibliográficas	62

Índice de Anexos

Anexo I - Guião de entrevista.....	69
Anexo II - Grelha do Guião de entrevista	70
Anexo III – Ficha do Entrevistado	73

Introdução

O tema desta dissertação incide sobre os desafios e *competências-chave* necessárias ao desempenho da função dos Gestores de Recursos Humanos em Portugal.

A função Recursos Humanos tem uma responsabilidade incontestável nas organizações, face à elevada concorrência local e internacional, potenciada pela globalização, onde as empresas foram adotando diferentes métodos, com o objetivo de atingirem a excelência, a qualidade total, a gestão cultural, a otimização da comunicação interna e a flexibilidade (Câmara et al., 2007).

Neste âmbito, a função Recursos Humanos deve trazer valor acrescentado ao funcionamento das empresas, e para isso, existem desafios que os responsáveis desta área enfrentam no exercício da sua profissão e que incluem as atividades tradicionais de identificar, recrutar e reter pessoas com o perfil comportamental adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam a organização.

Treece (2000; cit. por Cascão, 2004) defende uma visão integrada entre a Gestão de Recursos Humanos, as competências e o conhecimento, através da qual o conhecimento pessoal pode ser “comprado” e “vendido” quando as pessoas saem ou entram na organização, enquadrado em rotinas, processos, procedimentos e estruturas. Este conhecimento não pode ser movimentado dentro das organizações sem a transferência de grupos de indivíduos que detêm padrões estabelecidos de trabalho e, estando o conhecimento e as competências difundidas amplamente na organização, tornando o aspeto mais crítico a capacidade de efetuar a sua interligação.

Deste modo, os processos organizacionais devem ser claros e transparentes, pelo que Kim e Mauborgne (1997) defendem que os indivíduos nas organizações pretendem ser avaliados como seres humanos - e não como “pessoal” ou “ativos humanos”-, ser tratados com respeito, que as suas ideias sejam consideradas e que haja uma compreensão pela racionalidade das decisões específicas de forma que os gestores possam definir estratégias que aumentem a adaptabilidade das organizações às exigências crescentes da economia de conhecimento, sendo a partilha da informação por parte dos indivíduos um dos *fatores-chave* das próximas décadas, segundo os autores.

Por outro lado, Dolan, Simon e Garcia (1996) defendem que estamos a assistir a uma viragem marcante na abordagem da gestão, numa realidade em que os gestores se comprometem com padrões de desempenho mais elevados resultantes das exigências crescentes da sociedade em termos de responsabilidade profissional, qualidade e serviço prestado ao cliente. Assim, têm

de ser capazes de liderar e realizar as mudanças necessárias que lhes são exigidas num mundo cada vez mais incerto e complexo. Este torna-se o grande desafio - criar e manter organizações bem-sucedidas tanto para o negócio, como para as pessoas e para a sociedade.

Após este breve enquadramento, passamos a descrever a estrutura do trabalho realizado, que está dividido em dois capítulos: um primeiro capítulo de natureza teórica e o segundo acerca do projeto de investigação.

O primeiro capítulo começa por abordar a estrutura organizacional, aspeto primordial do “palco” da ação dos atores que trabalham nas organizações, e neste caso específico, dos gestores de recursos humanos que são visados neste estudo. O ponto seguinte versa sobre as alterações macrossociais e organizacionais que ocorrem na atualidade, analisando-se o Estudo Europeu dos Valores (*European Values Study*) que relata as modificações que têm ocorrido sobre os valores mais significativos nas sociedades, e como estes se relacionam com o valor “trabalho”. A última parte do primeiro capítulo é dedicado às competências, no que concerne ao conceito, controvérsias, diferentes perspetivas deste conceito, competências do gestor de recursos humanos; finalmente neste capítulo teórico analisam-se as tendências em Portugal sobre a função Gestão de Recursos Humanos (*GRH*).

O segundo capítulo é constituído com base na problemática de investigação e que tem como objetivos explorar e analisar as perceções de oito gestores de recursos humanos acerca da função gestão de recursos humanos, competências, autoimagem, recursos e tendências da GRH em Portugal. Assim, neste segundo capítulo são descritos os processos da investigação e os seus resultados, tendo sido subdividido na descrição e metodologia da investigação e na análise, interpretação e discussão dos dados obtidos.

Finalmente são apresentadas considerações finais que consistem na síntese das conclusões do estudo e nas reflexões geradas pelo desenvolvimento deste trabalho.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. A estrutura organizacional

As estruturas organizacionais podem revelar-se um fator crítico de sucesso na condução do negócio e na gestão dos indivíduos que nela estão inseridos.

A estratégia das organizações define os objetivos que devem ser atingidos, assim como a forma de os alcançar, estando balizada pelos valores e cultura da empresa e pelos princípios operativos que são definidos.

Assim, a estrutura é uma forma de operacionalizar a estratégia, dando-lhe suporte, organizando os meios e alocando os recursos necessários, o que constitui um importante instrumento de coordenação e controlo.

Neste contexto, a estrutura das organizações para desempenhar adequadamente as suas finalidades, deverá possuir um conjunto de requisitos, que geralmente se traduz no seguinte:

1. Ser uma fonte de satisfação contínua, tanto dos clientes internos como externos, de modo a ser uma resposta eficaz às suas solicitações, o que poderá resultar numa fonte de estabilidade, coesão e motivação das equipas e colaboradores, devendo permitir o seu desenvolvimento pessoal e profissional.
2. Responder eficazmente às condições de mercado, através da rapidez da movimentação, flexibilidade, capacidade de inovação e criatividade, de forma a se anteciparem à concorrência cada vez mais agressiva e às inflexões nos gostos e preferências dos consumidores, sendo que para concretizarem este objetivo, as organizações deverão assegurar uma livre circulação da informação, assim como, a rapidez na tomada das decisões, a assunção de riscos e uma estrutura variável que se adapte consoante as mudanças exigidas, apostando nas competências necessárias dos seus colaboradores para poderem responder a esta realidade.
3. Maximizar a produtividade, combatendo a burocracia e complexidade das empresas, o que poderá passar por encurtar as cadeias de comando, privilegiando cadeias de controlo que não sejam sufocantes para os colaboradores.

Quanto às componentes estruturais, as organizações podem ser definidas relativamente à complexidade, à formalização e à centralização.

A combinação destas três variáveis varia de caso para caso, e, dado a estrutura interna das organizações ter um impacto importante no comportamento e atitude dos seus membros, deverá ser congruente com os objetivos da mesma, a forma da organização do trabalho, a sua cultura e a sua envolvente.

Deste modo, analisando a complexidade das empresas, visto representar o número de componentes e de variáveis que a constituem, pode ser de três tipos: horizontal, vertical e geográfica.

A diferenciação horizontal consiste no grau de heterogeneidade entre as unidades funcionais que existem na organização e tem como base a orientação dos seus membros, a natureza das tarefas que desempenham e na formação profissional e académica.

Quanto mais complexa for a organização, maior é o número de tarefas a serem realizadas, o que exige conhecimentos e aptidões especializados, assim como, acresce a dificuldade na coordenação das suas atividades e na sua comunicação.

Relativamente à diferenciação vertical, consiste no número de graus hierárquicos que existem no organigrama da empresa, sendo que quanto maior for o número de graus intermédios entre a gestão de topo e os operacionais, mais complexa será a organização, aumenta o potencial de distorção das instruções e comunicação em geral e torna mais difícil a coordenação de ações, dificultando o acompanhamento das funções operacionais por parte da gestão de topo devido à filtragem por parte dos graus intermédios. Este tipo de estrutura gera lentidão no processo decisório a não ser que haja delegação de poderes, o que acontece ocasionalmente em organizações fortemente hierarquizadas.

Finalmente no que concerne à diferenciação geográfica, existe quando a organização se separa geograficamente, o que acarreta consequentemente um maior grau de complexidade, pois exige a coordenação e o alinhamento da estratégia com as sucursais, havendo a necessidade para ser bem-sucedida de criar sinergias, evitar duplicar estruturas, prevenir custos acrescidos e desperdícios de recursos.

A segunda componente estrutural, a formalização, diz respeito ao grau de padronização dos cargos dentro da empresa e a sua relação com a autonomia é negativa, pois quanto maior é a formalização menor será a autonomia do funcionário na medida que as tarefas e a sua execução estão definidas o que reduz a inovação e criatividade da sua atuação, conduzindo à uniformização e standardização. Inversamente, os trabalhadores inseridos em estruturas pouco formalizadas têm uma grande latitude no modo como organizam e desenvolvem as suas funções.

É de salientar que o grau de formalismo varia de empresa para empresa e mesmo no interior da mesma, modificando consoante o cargo e os procedimentos delineados para as funções.

A última componente estrutural, a centralização, refere-se essencialmente à forma das tomadas de decisão, podendo ser realizada unicamente pelos gestores de topo, o que limita o poder de decisão das chefias intermédias, limitando-se a executarem as suas diretivas, ou, por oposição, há organizações que descentralizam o poder de decisão, sendo esta tomada pelos gestores mais próximos dos problemas ou dos clientes.

Assim, numa organização descentralizada, as tomadas de decisão são mais velozes, podendo haver mais pessoas a participarem no processo decisório, o que o enriquece, havendo uma maior colaboração e responsabilização entre colaboradores e chefias.

Para finalizar esta temática há que referir as quatro variáveis que são responsáveis pela diferenciação das organizações: a estratégia, a dimensão, a tecnologia e a envolvente.

Relativamente à estratégia, as organizações identificam e definem os objetivos ou resultados que pretendem alcançar no curto, médio e longo prazo. Deste modo, a estrutura é um dos meios que a gestão utiliza para alcançar os seus objetivos e, por isso, deverá estar intimamente condicionada por eles, podendo haver a necessidade de quando existem mudanças se mudar a estrutura das organizações, de modo a acompanhar essa mudança.

Câmara et al. (2010) referem sobre este assunto a pesquisa realizada por Chandler (1962) acerca das organizações americanas, tendo chegado às seguintes conclusões:

- As alterações na estratégia das empresas antecedem e conduzem a alterações na estrutura organizacional;
- As organizações que se iniciam geralmente com um único produto ou linha de produtos, só desenvolvem uma atividade, como por exemplo, a armazenagem, as vendas ou a produção;
- A simplicidade da estratégia exige uma estrutura simples para a executar;
- As decisões podem ser concentradas nas mãos de um único decisor, caso a complexidade e formalismo sejam baixos;
- A expansão das organizações leva ao desenvolvimento do seu leque de atividades;
- Uma maior coordenação entre os vários setores, leva à criação de mecanismos de coordenação mais complexos, conduzindo ao redesenho da estrutura, de

forma a construir setores mais especializados, de acordo com as atividades desempenhadas.

- Caso o crescimento conduza à diversificação dos produtos, deverá proceder a novos reajustamentos da estrutura para maximizar a sua eficiência;
- A diversificação adequa-se mais a estruturas constituídas por unidades de negócio independentes, o que permite uma melhor repartição dos recursos globais entre as unidades de negócio, responsabilizando os responsáveis de cada uma, o que assegura a coordenação e obtenção de sinergias entre todas.

As organizações variam além destas componentes com a dimensão, a tecnologia e a sua envolvente.

Neste sentido, analisando-as quanto à dimensão, verifica-se que as organizações de grandes dimensões devem dispor de diferenciação funcional (horizontal), para beneficiarem da especialização, e de diferenciação hierárquica (vertical) para poderem coordenar as múltiplas unidades funcionais existentes. Isto implica o estabelecimento de normas e regulamentos internos que padronizam as atividades e comportamentos, aumentando os níveis hierárquicos, pela necessidade de controlo e validação dos mesmos.

Verifica-se ainda que a dimensão crescente vai criando um afastamento entre a gestão de topo e os restantes níveis hierárquicos, especialmente na base, o que torna a cadeia decisória mais extensa e afastada da realidade do mercado e, às vezes, da própria realidade da empresa. A dimensão não tem impacto em todos os elementos da estrutura e, no que concerne à complexidade, é crescente até um certo ponto, pois ultrapassada certa dimensão estabiliza, como seria de prever. Desta forma, a sua influência torna-se evidente no alongamento e adensamento da cadeia hierárquica, a sua diferenciação vertical, o que aumenta o formalismo porque a gestão tem uma maior necessidade de monitorar o comportamento e desempenho do pessoal, servindo-se da regulação das suas atividades, centralizando o poder de decisão.

No que se refere à tecnologia, definida através da metodologia utilizada pelas organizações para transformarem os seus *inputs* em *outputs*, determina significativamente as suas estruturas. Existem várias teorias que relacionam a tecnologia com o trabalho, sendo de referir a teoria de Perrow (1981) que conclui que a tecnologia devia ser analisada de acordo com duas dimensões:

1. Diversidade das tarefas, sendo o número de exceções que os indivíduos encontravam no trabalho.

2. Análise dos problemas, sendo o tipo de procedimento de pesquisa que permitiria encontrar, com sucesso, respostas adequadas às exceções.

As conclusões a que chegou, extremamente lógicas, relativamente à diversidade das tarefas, foram as seguintes:

- Se a função for altamente rotineira, haverá uma pequena variação das tarefas;
- Se um cargo tiver grande variedade, existirá um grande número de exceções.

Quanto à análise dos problemas, concluiu que, caso a pesquisa esteja bem definida e balizada, o individuo se utilizar um raciocínio lógico e analítico poderá solucionar os problemas. Caso esteja mal definida, por serem novos problemas, terá de utilizar a sua experiência anterior, julgamento e intuição para encontrar as soluções dos problemas, havendo a possibilidade de ir pelo método experimental até encontrar a melhor solução.

Para terminar esta temática, salienta-se a variável da envolvente, que no mundo atual de mudanças constantes a todos os níveis da sociedade e que se refletem nas organizações, as envolventes predominantes são de grande dinamismo, sendo caracterizadas por regulações em constante mutação, pelo aparecimento de novos concorrentes, pela dificuldade crescente na aquisição das matérias-primas, pela alteração das preferências dos consumidores, pela globalização dos mercados, etc.

Neste contexto, uma das maneiras de reduzir a incerteza da envolvente é introduzir ajustamentos na estrutura organizacional, havendo três variáveis que a influenciam: a capacidade, a volatilidade e a complexidade.

A capacidade refere-se ao grau em que a envolvente pode suportar o crescimento da organização e está relacionada com a geração de recursos para defendê-la em tempo de carestia. Assim, uma capacidade abundante permitirá o aumento da absorção de potenciais erros de gestão organizacionais.

A volatilidade reporta-se ao grau de instabilidade da envolvente exterior, que quanto maior, mais dinâmica será, e aumentará a dificuldade de previsão sobre as probabilidades de sucesso associadas às várias soluções alternativas.

Finalmente, em termos de complexidade, as envolventes simples são homogêneas e concentradas, enquanto as heterogêneas são dispersas e complexas.

As conclusões da relação destes três elementos e as estruturas organizacionais são que quanto maior for a carência de recursos, o dinamismo e a complexidade da envolvente, mais orgânica

deverá ser a estrutura e vice-versa; e quanto maior for a abundância de recursos, a estabilidade e a simplicidade da envolvente, melhor será a adaptação a uma estrutura mecanicista.

2. Alterações macrossociais e organizacionais na atualidade

Relativamente às alterações macrossociais, salienta-se o Estudo Europeu dos Valores (European Values Study), que consiste num projeto de pesquisa, iniciado em 1981, e que envolve investigadores de 32 Países da Europa Ocidental, Central e de Leste.

Os objetivos do estudo são permitir a análise empírica dos padrões de valores nos Países Europeus, de modo a conhecer as semelhanças e diferenças entre eles para compreender as direções de eventuais mudanças. As questões focaram-se no sistema de valores, tendo estes sido definidos como princípios abstratos que guiam e justificam as atitudes, as opiniões e comportamentos¹. Os valores tornam desejáveis determinadas formas de pensar, sentir e agir e menos desejáveis ou mesmo indesejáveis orientações alternativas. Os valores, de acordo com Vala (2003), são conceptualizados como sendo organizados de forma hierárquica (por exemplo, maior saliência na expressividade pessoal do que da obediência ou do conformismo) e, muitas vezes, geradores de dilemas (por exemplo, a opção entre liberdade e igualdade).

Numa pesquisa empírica, os valores são geralmente estudados a partir de escalas de julgamento em que se pede às pessoas para hierarquizarem proposições ou palavras que são indicadores de valores (veja-se, por exemplo, a escala de valores proposta por Rokeach), ou para optarem por um conjunto de outros valores (como exemplo, a escala de valores sócio-políticos de Inglehart), ou ainda para avaliarem o grau de importância ou de rejeição que deve ser conferido a um valor (por exemplo, na escala de valores pessoais de Schwartz, cada indicador de um valor é avaliado numa escala que vai de “muito importante” a “oposto aos meus valores”. Neste estudo, salvo várias exceções, os valores não são diretamente avaliados, como nos exemplos referidos anteriormente, mas são indiretamente inferidos das respostas a proposições atitudinais ou a perguntas de opinião, ou ainda a perguntas sobre intenções comportamentais. Por exemplo, a resposta com membros de categorias sociais mais desprotegidas ou excluídas e sobre a disposição para ajudar os membros dessas categorias permite inferir a importância conferida ao valor de solidariedade (id libem; 2003).

¹ Para questões conceptuais e metodológicas, v. Rokeach (1973) e Schwartz (1996)

É referido que a metodologia do estudo não permite determinar uma hierarquia de valores, como acontece quando se recorre a “escalas de valores”, sendo dirigida para a análise dos correlatos sociais da expressão de valores e para a análise das inter-relações entre os valores que organizam os planos diversos da vida (id libem; 2003).

2.1 Uma década de mudança?

Analisando brevemente o Estudo Europeu de Valores (EEV) de 1990 a 1999, foi possível formular algumas hipóteses sobre as mudanças de valores na Europa durante este período. Sucintamente, verificaram-se quais as orientações dominantes nos valores, quais os campos em que se verificaram ou não alterações, inquirindo-se para o efeito, os valores que organizam os principais espaços de vida dos indivíduos (a família, o trabalho, a política e a religião), assim como, os valores transversais a esses espaços de vida (valores morais e de solidariedade).

Quanto à análise dos valores familiares tradicionais, com base nos indicadores: “uma criança necessita da presença de ambos os pais para crescer feliz”; “as mulheres necessitam de ter filhos para se sentirem realizadas”; “deve desaprovar-se uma mulher que deseje ter um filho à margem de uma relação estável com um homem”, verificou-se que houve uma orientação para o abandono destes valores em quase todos os países da Europa Ocidental, que configuram um novo padrão de família tradicional, sendo as maiores mudanças registadas nos seguintes Países: Finlândia, Suécia, Holanda e Irlanda.

No que concerne aos valores do trabalho, consideraram-se os valores instrumentais ou extrínsecos (salário, segurança no emprego, etc.) e os valores expressivos ou intrínsecos ao trabalho (realização pessoal, interesse no trabalho, etc.). Relativamente a esta variável, verificou-se que existe uma tendência nos Países Ocidentais, no sentido de atribuir uma maior importância aos valores intrínsecos em detrimento dos extrínsecos, o que está em consonância com a constatação de uma progressiva importância que vem sendo dada à expressividade pessoal noutros planos da vida. Esta mudança ocorreu apenas em metade dos dezasseis Países da Europa Ocidental estudados e não seguiu um padrão coerente, o que poderia indicar que os valores do trabalho são muito sensíveis a alterações na legislação laboral e nas políticas de gestão dos Recursos Humanos e, em muitos Países, as condições contratuais têm vindo a tornar-se mais frágeis, sendo que estas alterações podem vir a criar condições para dar uma maior importância aos valores instrumentais do trabalho, como a remuneração e a segurança (Vala, 2003).

Relativamente aos valores políticos, Inglehart defende que a adesão ao pós-materialismo tem vindo a crescer desde 1970, contudo com flutuações, sendo que de 1990 para 1999 se verifica

uma diminuição ou uma estagnação da importância do pós-materialismo. No que se refere ao conjunto dos países da Europa Ocidental, aumenta o número de posições mistas entre os valores materialistas (bem-estar económico e defesa da ordem social) e pós-materialistas (participação política, responsabilidade individual e de compromisso com a liberdade). França e Alemanha revelam neste período um acréscimo de percentagem de pessoas com posições dominantes materialistas.

Os valores religiosos revelados pelo estudo indicam que parece não ter havido um decréscimo no período estudado, tendo aumentado muito ligeiramente na última década, curiosamente aumentaram bastante em Portugal, mas na generalidade a relação com Deus mediada pela igreja e pelos rituais religiosos diminuiu ou manteve-se, o que poderá indicar que o decréscimo da religiosidade pública não é seguido pela religiosidade privada.

Os valores morais supuseram uma dimensão mais privada (aceitação da homossexualidade, do aborto, do divórcio, da eutanásia, etc.) e uma dimensão mais cívica (deveres de cada um para com os outros e a sociedade), sendo que os resultados mostraram claramente existir uma mudança na moral privada, no sentido de uma maior aceitação de comportamentos julgados reprováveis até há pouco tempo. Quanto à dimensão cívica, não se registaram alterações neste período, e deste modo, significa que a aceitação de novos valores na vida privada não implica uma retração nos valores cívicos. Relativamente à intolerância e ao preconceito, especificamente relativos às pessoas percebidas de outra raça ou imigrantes, os resultados revelam a existência de uma maior tolerância sobre estes grupos, havendo exceções em países como Itália, Espanha, Dinamarca, cuja tolerância para com pessoas percebidas como racialmente diferentes diminuiu, e no caso dos imigrantes, diminuiu igualmente a tolerância neste conjunto de países: Irlanda, Espanha, Itália, Reino Unido e na Finlândia.

Resumindo, comparando os resultados obtidos entre 1990 e 1999, verifica-se uma orientação dominante para a mudança no sentido do abandono dos valores tradicionais de família e do padrão tradicional dos valores da vida privada, a par de uma adesão relativamente elevada à moral cívica.

Existe na generalidade uma orientação para uma maior aceitação das pessoas percebidas como racialmente diferentes e dos imigrantes.

No que se refere aos valores religiosos mantém-se a importância conferida a Deus, verificando-se uma diminuição da importância atribuída aos rituais religiosos públicos.

Os valores do trabalho e políticos não registam um incremento na tendência que vinha emergindo para uma maior importância dos valores de expressividade pessoal associados ao trabalho e dos valores pós-materialistas a nível político.

Assim, parecem existir duas lógicas quanto à mudança dos valores, uma que aponta para a importância da autonomia e expressividade pessoal, ou seja, uma das dimensões da individualização da vida social². Contudo, no campo do trabalho e político, domínios da vida mais determinados por fatores externos aos indivíduos, como os institucionais e económicos, nos quais as pessoas se sentem mais heterodeterminadas, verifica-se uma orientação para a retração da expressividade individual e uma tendência para a reemergência dos valores instrumentais, como o auto-interesse material e aos valores da segurança, o que poderá indicar uma posição defensiva face à instabilidade no campo do trabalho e à percepção de que as instituições públicas não protegem os cidadãos.

3. Competências versus GRH

O movimento das competências teve início nos Estados Unidos da América no final de 1960 e inícios de 1970, numa altura em que alguns autores contestavam o interesse dos traços de personalidade como preditores do desempenho com o argumento de que os testes baseados nos traços de personalidade apresentavam correlações acima de 0,33 com o trabalho realizado, portanto não significativas por serem superiores a 0,05.

A partir dos estudos de McClelland (1973), as variáveis associadas às competências são vistas como sendo mais susceptíveis de melhor preverem a realização no trabalho, sendo menos enviesadas por outras variáveis como a raça, o sexo ou os fatores socio-económicos.

Assim, gerou-se uma rutura com a análise tradicional do trabalho, pois esta definia o trabalho tendo como base os modelos típicos *tayloristas* que se focavam nos elementos funcionais e os instrumentos de descrição, análise e qualificação das funções, enquanto a abordagem da gestão por competências assentava nas características e comportamentos dos indivíduos que realizavam bem o trabalho, de forma a predizer a gestão da incerteza e da imprevisibilidade dos contextos profissionais.

No início de 1990, segundo Spencer e Spencer (1993; cit. por Cascão, 2004), mais de 100 investigadores em 24 países tinham contribuído para a criação de uma base de dados de aproximadamente 1000 competências, sendo 300 baseadas em entrevistas de incidentes

² Assinalada por diversos autores como Ester, Halman e Moor (1994).

comportamentais e 700 de painéis de especialistas. Estes modelos de competências foram posteriormente desenvolvidos em vários setores de atividades, como na indústria, administração pública, forças militares, setor da saúde, educação e finanças.

De acordo com Ceitil (2007), a gestão de competências tem atualmente grande importância na gestão empresarial e, em particular, na *GRH*. Verifica-se ainda que este conceito se tem generalizado, recolocando-o em diferentes perspetivas, o que dificulta as conotações concretas que lhe estão associadas.

Neste sentido, o autor salienta que a diversidade dos significados que advêm das diferentes conceções sobre as competências, conduzem a que nos deparemos com práticas de intervenção organizacional muito diferenciadas, pois são construídas a partir destes diferentes referenciais, suportados por instrumentos e metodologias diferenciadas e com consequências e resultados díspares.

Torna-se assim pertinente revisitar algumas das principais conceções sobre competências, de forma a serem apontadas algumas pistas para a criação de modelos de intervenção em gestão de competências, que respondam a alguns dos problemas e desafios da atual gestão de recursos humanos.

Nikolaou (2003) destaca haver um défice de um quadro unificado das competências genéricas do trabalho, o que se tem revelado um obstáculo significativo para o desenvolvimento neste campo, no que respeita tanto na investigação como na prática.

Spencer (1997; cit. por Cascão, 2004) refere, por outro lado, que há evidências que mostram que a adaptação das exigências do trabalho às competências dos indivíduos conduz à satisfação e performances mais elevadas do que se ela não existir. Assim, este autor defende que a adaptação será mais eficaz se existir uma abordagem das competências.

Coimbra (2001) defende que é possível encontrar competências para todos os gostos: de procura e processamento de informação, de resolução de problemas, de tomada de decisão, de comunicação, de relacionamento, gestão de conflitos, etc. Assim, todas estas características e atributos que se tornam úteis para o desempenho e papel profissional, juntamente com conceitos como a autonomia, a autoestima, e criatividade ou a flexibilidade são assimiladas pela noção de competências, fazendo parte do seu reportório de competências individuais.

Desta forma, um dos problemas é a generalização e transferibilidades destes reportórios de competências, que sendo um dos pontos críticos dos processos de aprendizagem em contextos de formação, nem sempre passam para os outros contextos de vida e interação do indivíduo, como no trabalho.

Segundo o autor, esta perspectiva atomista e elementarista organizada com base na noção de *skill*, descreve as competências como se fosse uma tarefa, limitando-se a enumerar e a listar os seus elementos, existindo assim a questão: onde está a competência e em que consiste? Estará na lista de *skills* ou nos seus elementos?

3.1 Abordagens do conceito de competência

Destacam-se três abordagens que mais se têm debruçado sobre o conceito das competências: a comportamental, a funcional e a construtivista.

A abordagem comportamental começa por analisar o indivíduo no trabalho, não realizando antecipadamente suposições das características que são necessárias para o melhor o executar, determinando, por exemplo, características individuais que se encontram associadas ao sucesso através da análise dos incidentes críticos.

A análise tradicional separava o trabalho e a pessoa, procurando-se posteriormente o seu enquadramento. A este propósito, Spencer e Spencer (1993), referem que os métodos tradicionais de entrevista não identificavam corretamente as competências, sendo que assim o seu poder preditivo era insignificante no que respeitava a quem faria um bom trabalho. Esta verificação devia-se a muitas pessoas não conhecerem bem as suas competências, os seus pontos fortes e fracos e as tarefas que gostam e que evitam fazer. Além deste facto, muitas vezes as pessoas não revelam as suas motivações e capacidades reais, respondendo assim de acordo com o que é socialmente correto ou ao encontro do que pensam que o entrevistador pretende ouvir.

Por estes motivos, muitos autores defendem como princípio básico desta abordagem que aquilo que as pessoas pensam ou dizem sobre as suas motivações e competências não é suficientemente credível, focando-se assim, na análise dos incidentes críticos com que se deparam no seu dia-a-dia e que é susceptível de credibilidade. Neste contexto, esta abordagem defende a *Entrevista de Acontecimentos Comportamentais (Behavior Event Interview)*, que deverão avaliar o que está oculto no que as pessoas dizem que fazem e descobrir o que elas fazem efetivamente.

Quanto à abordagem funcional, é fundamentalmente orientada para as funções que servem os objetivos estratégicos da organização, tendo como prioridades a identificação das funções mais importantes do negócio, focando mais nos produtos do que nos processos. Nesta abordagem, a competência é definida como a combinação de requisitos funcionais subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas, procurando integrar requisitos e desempenhos, com base no conhecimento, capacidades e atitudes aplicadas num determinado

contexto de trabalho. Deste modo, a organização é concebida como um sistema de tarefas a realizar, de funções a assumir e de objetivos a cumprir.

Sintetizando, esta abordagem assenta numa análise rigorosa do trabalho e dos referenciais de cada função, o que conduz às competências a adquirir e a manter, existindo um referencial com a descrição de um conjunto de competências exigidas para um posto de trabalho, emprego ou função (Guittet, 1994). Assim, a competência representa os saberes, os saberes-fazer, resultando de uma experiência profissional que é observada a partir de um posto de trabalho e de forma objetiva.

Finalmente, a perspectiva construtivista define a competência como não residindo no conhecimento, capacidades e atitudes, mas na mobilização destas características, sendo ferramentas e a condição da competência (Boterf, 1995). Este processo dinâmico e de permanente construção de passagem das características às competências permite a sua assimilação como um conjunto de saberes, de saberes-fazer e de saberes-ser, o que segundo este autor parece ser fortemente redutora.

Este autor propõe um modelo de inteligibilidade da dinâmica da competência de um indivíduo numa situação profissional.

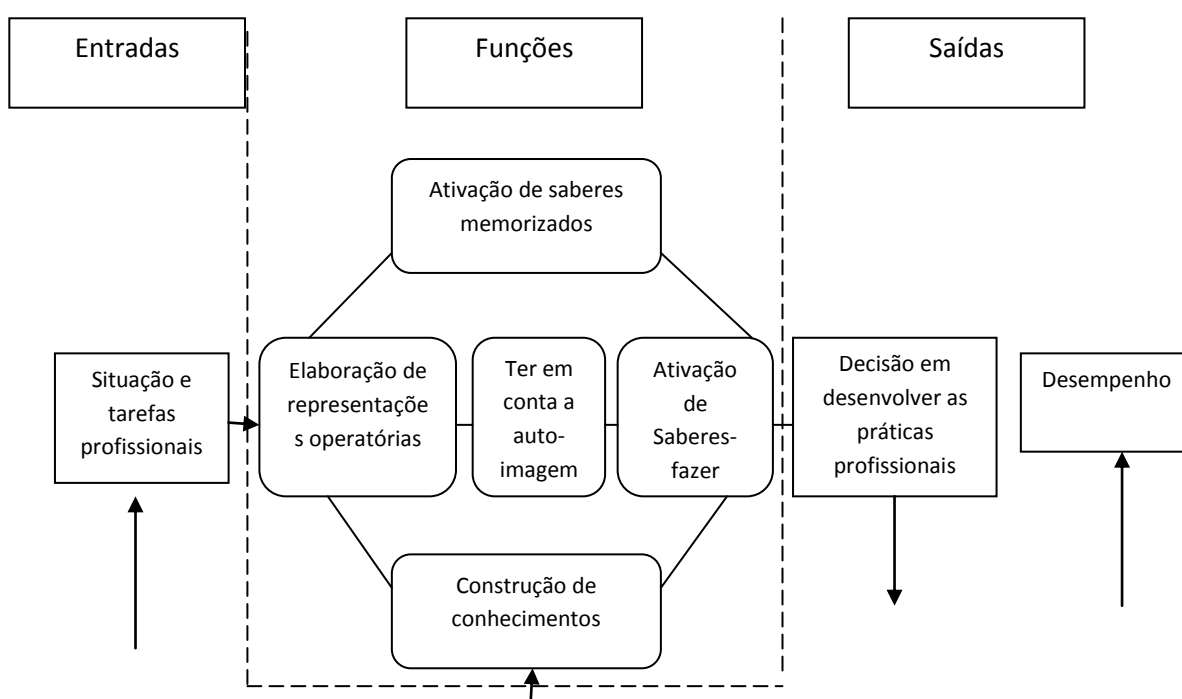


Ilustração 1 - Modelo dinâmico da competência adaptado por Cascão (2004) segundo Boterf (1995)

Segundo este modelo, as entradas do modelo cognitivo são constituídas pelas situações e tarefas profissionais. Desta forma, o indivíduo ao ser confrontado com as situações deverá realizar as tarefas ou cumprir determinada missão, através da elaboração de representações operatórias pelas quais seleciona ou combina o conhecimento e as operações pertinentes para

a sua realização. Esta função, mediadora entre os recursos e as atividades a mobilizar, está aliada à autoimagem das suas próprias competências, o que conduz a graus variados de mobilização dos seus recursos, relacionando-se diretamente com a sua autoconfiança e a apreciação das suas potencialidades, constituindo fatores decisivos na ativação dos saberes memorizados.

Assim se constrói o conhecimento, que não se limita a agrupar dados brutos e outros já existentes, mas estruturando os saberes adquiridos através dos processos de ensino e aprendizagem.

Neste modelo, as saídas consistem nas práticas profissionais desenvolvidas, efetuando uma relação direta com a situação inicial, as quais podem ser objeto de julgamento e que, consequentemente influenciam o desempenho.

Os ciclos de aprendizagem podem ser de vários níveis: competências produzidas, situação profissional de partida e nas práticas desenvolvidas.

A abordagem construtivista é refletida neste esquema através das múltiplas interações entre as funções, conferindo um caráter permanente e dinâmico. Deste modo, a prioridade da orientação desta abordagem reside na análise dos disfuncionamentos organizacionais, para se aperfeiçoarem competências e corrigirem as disfunções detetadas através da implementação de estratégias formativas.

Sintetizando, de acordo com Cascão (2004), as várias abordagens teóricas permitem retirar três conclusões essenciais sobre a forma como é abordado o conceito das competências: constitui uma orientação prioritária para o trabalho e para as suas exigências funcionais; a orientação é centrada na interação permanente entre o sujeito e a função, de forma a mobilizar características individuais para a construção de desempenhos; e foca-se essencialmente na pessoa e nos comportamentos evidenciados.

3.2 Controvérsias sobre o conceito de competência

A noção de competência, apesar de se encontrar numa fase mais madura, continua a denotar controvérsias conceptuais devido à grande diversidade de abordagens que a procuram utilizar com objetivos e interesses próprios e contextuais.

Apesar deste facto, existe o consenso de que os sistemas de competências são um instrumento de preparação da força de trabalho da economia global que se tem tornado cada mais competitiva.

Com base neste pressuposto, Harris et al. (1995; cit. por Cascão, 2004) referem que os sistemas de competências promovem a forma de melhorar a correspondência entre a formação e as exigências do mercado de trabalho, por serem sistemas individualizados e potenciarem o

que os indivíduos sabem e podem fazer, permitindo formas flexíveis de alcançarem esses objetivos e clarificando o que é alcançado e os critérios de avaliar o desempenho.

As críticas deste modelo fundamentam-se na abordagem ser conceptualmente confusa e empiricamente desadequada às necessidades de uma sociedade de aprendizagem, argumentando que os sistemas são reducionistas, limitados, rígidos e com fragilidades a nível teórico e empírico (Chappel, 1996; Ecclestone, 1997).

Segundo estes autores, as críticas têm mais sustentação quando a competência é conceptualizada em termos comportamentais, ao transformar características complexas e pouco objetivas em comportamentos.

Deste modo, e para fazer face a estas críticas, o desafio dos modelos comportamentais parece, segundo Cascão (2004), a conversão da ideia de competência em características mensuráveis que transmitam confiança e tenham impacto no desempenho das organizações. Mirable (1997), um dos autores que defende estas premissas, considera que uma das maiores dificuldades e controvérsias das competências é a decisão do nível de detalhe que se deve utilizar na sua descrição pois determina o tempo de construção do modelo e as suas implicações. Este autor refere que as implicações de um grande nível de detalhe são o tempo que levará a completar o modelo, maiores custos, menor comparação da informação entre as pessoas ou funções, maior inibição de alternativas para alcançar os mesmos resultados, a informação se tornar mais rapidamente obsoleta, maior articulação entre os resultados esperados e os específicos, mais específica se torna a gestão de desempenho e maior diferenciação entre pessoas e níveis de desempenho.

Outros autores, como Hofrichter e Spencer (1996), defendem cujo maior problema se encontra ao nível do conceito de competência, referindo que é uma característica fundamental ou subjacente de um indivíduo que está relacionada causalmente com a eficácia e a realização superior no trabalho, sendo as competências uma parte duradoura e razoavelmente profunda da personalidade de um indivíduo.

Este é o aspeto conceptual que maior controvérsia tem levantado, devendo-se principalmente ao facto de que em processos de avaliação se avaliam traços de personalidade, conduzindo a formas de avaliação de elevada subjetividade.

Perante este cenário, e para colmatar as fragilidades referidas, Spencer e Spencer (1993) construíram um dicionário de competências que incluía definições como características de liderança, inovação, adaptabilidade, orientação para as equipas, orientação para o cliente, comunicação, orientação para a realização e flexibilidade.

Para cada característica, defendiam a construção de escalas que fossem susceptíveis de descrever os diferentes níveis de competência. Evidenciavam-se neste rol as competências subterrâneas que, sendo aquilo que podia ser usado como alavanca das pessoas virem a desenvolver os comportamentos de que eram capazes, assumem particular importância, levando, por exemplo, indivíduos com alto motivo de realização a excederem os padrões de realização estabelecidos. Nesta perspetiva, isto reflete-se em comportamentos de trabalho que podem levar inclusive ao desenvolvimento pessoal e de progresso através da concretização dos objetivos, havendo igualmente implicações no modo como as pessoas aplicam os conhecimentos e competências à sua disposição, ou seja, se os usam corretamente e de acordo com a sua cultura organizacional.

Segundo Gonczi (1997), a abordagem comportamentalista é igualmente criticada pela ignorância das relações entre as tarefas, pelos atributos que estão na base dos desempenhos, a significação, intenção ou disposição para atuar, o contexto do desempenho e os aspetos éticos e interpessoais. Igualmente Jackson (1994) é da opinião que devido à complexidade da natureza indeterminada das situações reais do trabalho, os objetivos comportamentais nunca poderão ter a precisão sustentada na teoria.

Hodkinson e Issitt (1995) defendem a abordagem construtivista da aprendizagem, com base de que as pessoas fazem julgamentos, refletem, mudam de comportamentos e reconstróem continuamente os conhecimentos úteis e relevantes à medida que vão interagindo com as situações.

Sintetizando, a abordagem comportamental é das mais promovidas devido à maior facilidade em especificar os comportamentos relevando as tarefas em detrimento da descrição dos atributos subterrâneos (Harris et al., 1995).

Gonczi (1997) e Hager (1995) assumem uma visão integrada, perspetivando a competência como uma combinação complexa de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores que são demonstrados no contexto do desempenho da tarefa. Assim, e sendo esta uma visão alargada, estes autores defendem que a competência não se confunde com comportamento, enquadrando-se num processo mais complexo de desenvolvimento.

Neste âmbito, autores como Erridge e Perry (1994) defendem os sistemas de competências por proporcionarem aos indivíduos as oportunidades para obterem as qualificações relacionadas com as exigências do trabalho, responsabilizando-os pela sua escolha relativamente ao que querem aprender e como o deverão fazer. Velde e Hopkins (1994) referem ainda haver menor controlo burocrático e mais tomadas de decisão por parte dos interessados. No entanto, Hodkinson e Issitt (1995) e Mulcahy (1996) salientam existir nestes

sistemas a definição do conhecimento por parte do empregador como sendo de acordo com as suas necessidades, sendo as competências uma prescrição, com o fundamento educacional, que determina a progressão dos trabalhadores e o seu vencimento.

Em conclusão, Harris et al. (1995) defendem que se pode descobrir um meio-termo entre as perspetivas humanista e comportamentalista, dando maior ênfase à conceção holística da competência, à educação para a cidadania e à compreensão cultural.

Assim, não obstante a diversidade de abordagens e definições do próprio conceito de competência, verifica-se a existência de consensos que lhe proporcionam consistência conceptual, referindo-se de acordo com Cascão (2004) são os seguintes:

- A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos. É indissociável da atividade (Mandon, 1990; Gilbert & Paulier, 1992; Spencer & Spencer, 1993);
- A competência está relacionada com o desempenho, ou concretização de resultados. Não basta saber-fazer, mas também o que fazer e como fazer (McClelland, 1973; Hofrichter & Spencer, 1996);
- A competência é observável, reconhecível e avaliável (Spencer & Spencer, 1993; Toupin, 1998; Green, 1999; Zwell, 2000);
- A competência é um processo estruturado, mas dinâmico e mutável (Campbell & Luchs, 1997);
- A competência também está relacionada com conhecimentos (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Green, 1999).

Em síntese, Cascão (2004) refere que em termos de convergência conceptual, é colocada ênfase no desenvolvimento da competência, no desempenho e resultados que é proporcionada pela sua existência, sublinhando-se o facto de que, segundo Kochanski (1997) a validade das competências significar que elas estão efetivamente relacionadas com o desempenho no trabalho.

3.3 Diferentes perspetivas do conceito de competência

Gonçalves (2001) refere que o conceito complexo de competência, é usado por vezes de forma plural e ambígua na literatura de gestão, no mundo empresarial, na educação e formação, se encontra ainda numa fase de construção no seio da comunidade científica, e como tal trata-se de um construto que ainda não está operacionalizado.

De acordo com este autor, define-se competência como “ um conjunto integrado e estruturado de saberes (*saber-fazer*, *saber-ser* e *saber-transformar-se*) a que o sujeito terá de recorrer e mobilizar para a resolução competente de várias tarefas com que é confrontado ao longo da sua vida, assumindo uma consciência crítica das suas potencialidades e recursos bem como dos constrangimentos psicossociais em que se contextualiza, de modo a realizar projetos viáveis nas várias dimensões da sua existência”.

Assim, as competências não se limitam às movimentadas para o exercício das atividades profissionais, principalmente as mais valorizadas e referenciadas, embora o trabalho assuma uma importância central na vida das pessoas com incidências nas outras dimensões da vida, Gonçalves (2001) refere que implicam o desempenho de outros papéis, apelando à ativação de competências mais emocionais e energéticas que não são preferencialmente movimentadas no papel profissional, mas tendo obviamente implicações nesse papel.

Neste âmbito, este autor agrupa as competências em três grandes categorias (naturalista, racionalista e histórico-construtivista) que não são exclusivas mas que se complementam, aproximando-se ao desenvolvimento vocacional e implicando uma conceptualização diferenciada das mesmas, distinguindo-se as competências de banda estreita (*skills* discretos ou conjunto de *skills*) que são competências mais instrumentais e contextuais, e as mais globais ou estruturais, em que ser competente apela à transferibilidade, à transversalidade e à flexibilidade para novos contextos e novos papéis existenciais.

Perspetiva naturalista do desenvolvimento vocacional e competências

A perspetiva naturalista é centrada no sujeito intrapessoal, realçando que cada indivíduo nasce predestinado para uma “vocação” a realizar no mundo, sendo esta oculta, impõe-se ao sujeito descobri-la através do “exame psicológico”, cujo principal objetivo é a “descoberta” do caminho mais adequado para a satisfação e sucesso na sua formação e, na sua profissão futura (Campos, 1977).

Esta abordagem articula o inatismo das características individuais com uma conceção da descoberta da vocação certa, sendo o determinismo biológico do desenvolvimento vocacional responsável pela atribuição das diferenças à natureza e não à história de vida dos indivíduos, não atendendo às experiências de vida a que o indivíduo está exposto e que influencia as suas escolhas, cumprindo geralmente a missão de legitimação das desigualdades sociais existentes (Campos, 1991).

Deste modo, o desenvolvimento das competências limita-se às capacidades, interesses, valores e habilidades profissionais inscritos na natureza do indivíduo, tornando-se imperioso desocultar, relegando a possibilidade de um processo histórico social de aprendizagem e construção, não fazendo sentido nesta perspetiva o desenvolvimento de competências.

As competências, têm assim uma dimensão somente instrumental, limitando-se às que resultam das atividades profissionais, criando clivagens entre competências pessoais e profissionais.

Perspetiva racionalista/instrutiva

A perspetiva racionalista/instrutiva tem como objetivo proporcionar ao indivíduo momentos de conhecimento das oportunidades de formação e profissão disponíveis, orientando-o para o seu projeto social e político, através de sessões de informação sobre o mundo do trabalho e sistemas de formação, focando-se no treino de competências adequadas para conquistar e manter um emprego, proporcionado igualmente competências de competitividade.

Esta visão incide fundamentalmente em estratégias instrutivas/informativas que visam a promoção de competências, através de sessões de informação e de treino de grupos de competências, como o *“role-playing”*. Desta forma, as competências a desenvolver são um conjunto de *skills* específicos (conhecimentos, capacidades, habilidades, rotinas) que o indivíduo deve mobilizar para fazer face a determinadas situações para dar resposta a problemas, não tendo habitualmente em conta o conhecimento e a compreensão dos mecanismos inerentes à sua realização, reduzindo-se às competências do “saber-fazer”.

Como críticas desta perspetiva, Gonçalves (2001) salienta a sua artificialidade, o carácter fundamentalmente prescritivo e racionalista centrado em conteúdos em detrimento do protagonista que é negligenciado em função do técnico, a dimensão relacional minimizada em função das técnicas, constatando-se ainda uma ausência de uma teoria de auto-organização do sujeito.

Verifica-se assim uma redução das competências à instrumentalidade, traduzindo-se estas num conjunto de habilidades discretas, sem ligação, o que se manifesta num efeito cumulativo que constitui o repertório de capacidades e comportamentos, representando a competência pessoal (Coimbra, 1991). Isto, exprime a ausência da mediação das relações interpessoais e as dimensões ecológicas dos contextos da vida, variáveis fundamentais para tornar o sujeito competente e, juntamente com estas limitações, explicam o seu relativo insucesso no que respeita à transferibilidade e generalização das competências a outros contextos e problemas (Martin, 1990).

Perspetiva histórico-construtivista

Esta perspetiva pode ser vista como integradora, ao considerar que os projetos vocacionais não se descobrem mas se constroem com as oportunidades proporcionadas pela viabilidade dos contextos histórico-sociais, sendo capaz de responder plausivelmente às respostas deixadas em aberto pelo projeto global da modernidade e que sublinhava as dimensões racionalistas face às dimensões emocionais e experienciais.

Segundo esta abordagem, o desenvolvimento vocacional remete para um conceito estrutural e abrangente de competência geral, na qual o “saber-fazer” se alicerça numa auto-organização proativa e complexa da totalidade do sistema pessoal do indivíduo, que se vai transformando ao longo do desenvolvimento face aos desafios contextuais da sociedade, sendo que o sentido de competência pessoal e social “*saber-transformar-se*”, atualizando continuamente os recursos pessoais e sociais, num processo de desconstrução e reconstrução permanente.

Nesta medida, torna-se necessário que os saberes construídos sejam integrados, resultando numa síntese e não numa justaposição, num processo de reconstrução pessoal e não somente uma adição de “*skills*” discretos.

Visam-se assim, objetivos mais alargados relativos à competência do indivíduo, ancorados na competência geral como suporte e núcleo das competências específicas, valorizando-se simultaneamente o “saber-fazer”, o “saber-ser” e o “saber-transformar-se”.

Assim, para promover a competência global, são sublinhadas as experiências reais (role-taking), o que permite a exploração da relação com o ambiente de trabalho num contexto de segurança, evidenciando as dimensões relacionais e humanas, que se sobrepõem às tecnológicas e instrumentais, alternando-se momentos de ação/diferenciação com momentos de reflexão/integração.

Desta forma, segundo Coimbra, Campos & Imaginário (1994), a relação, sendo segura e permitindo aos sujeitos explorarem a sua relação com o mundo, dá-lhes ainda a oportunidade de construírem significados para os seus projetos de vida, num processo de construção pessoal, o que lhes permite tornarem-se competentes relativamente aos constrangimentos que possam surgir, exprimindo-se tanto a nível de sentimentos, explorando e integrando as suas experiências e o suporte para o risco envolvido inerente da experimentação de novas alternativas de pensar, sentir e agir sobre a realidade.

Concluindo, relacionando o desenvolvimento vocacional e as competências, partilho da opinião de Gonçalves (2001), ao salientar que a opção metodológica histórico-construtivista é a mais útil e adequada à promoção das competências nucleares que vêm sendo exigidas cada

vez mais devido aos fenómenos do mundo atual, e onde a incerteza, a imprevisibilidade e o caos se tornaram referência das sociedades ditas desenvolvidas (Castells, 1999).

Gonçalves (2001) refere ainda que “face ao cenário de instabilidade e de escassez face ao trabalho e ao emprego, devido, entre outras causas, às transformações tecnológicas, implicando uma reorganização do tecido empresarial e à globalização e interdependência das economias, gerando despedimentos em crescendo, uma das questões centrais da atualidade, nos setores mais emergentes da economia, é identificar o núcleo duro de novas competências de que o jovem deve ser portador quando entra no mercado de trabalho”.

Assim, e sabendo-se que existe um leque de competências específicas que são valorizadas pelos empregadores (por ex., domínio da leitura, escrita, cálculo atualizado, capacidade de iniciativa e criatividade, autonomia no trabalho e trabalhar em equipa, capacidade de aprender ao longo da vida, capacidade de resolução de novos problemas, saber definir um projeto e avaliar os resultados, capacidade de recolher, tratar e utilizar informação pertinente, saber ouvir e integrar pontos de vista, possuir auto-estima, motivação, vontade de prosseguir o desenvolvimento pessoal e social, capacidade de empreendimento), as competências mais valorizadas são as gerais e transversais, pois garantem a estrutura das competências específicas (Azevedo, 1998).

Os mais equipados são os que garantirão o seu emprego, porque são competentes para o recriar e o transformar (Gonçalves, 2001).

3.4 Competências dos Gestores de Recursos Humanos

De acordo com Almeida (2010) a área da Gestão de Recursos Humanos (*GRH*) só recentemente tem merecido a atenção dos investigadores em Portugal, havendo um número reduzido de trabalhos sobre este domínio profissional. Independentemente deste facto, verifica-se uma crescente visibilidade social desta temática, mas que nem sempre tem sido acompanhada por idêntico aumento de credibilidade e reconhecimento dos seus profissionais.

Brabet (1993) e Coster (1998) afirmam que a Gestão de Recursos Humanos se tem afirmado como atividade instrumental e normativa baseada num corpo de conhecimentos aplicados, tendo como objeto contribuir para a regulação das atividades humanas nas empresas.

Salientam-se nestes estudos Gilbert (2000) ao definir que a *GRH* está fortemente ancorada nas ciências humanas, e Guest e Zing (2004) que, por outro lado, defendem uma conceptualização com base num “abrangente conhecimento das ciências sociais”.

Almeida (2010) refere que apesar de não haver muitos estudos empíricos sobre este grupo profissional, podem ser encontrados alguns trabalhos, especialmente nos países nórdicos e anglo-saxónicos, que além de o caracterizarem, discutem as suas tendências de evolução.

Os estudos comparativos realizados através do projeto Cranet Report³, que se pretende afirmar como um observatório da *GRH* e em que é aplicado um questionário normalizado que tem como finalidade a discussão das convergências e divergências das práticas de *GRH* em vários países europeus, indicam a existência de diferenças nacionais significativas, das quais se destacam pela diversidade, as seguintes (Brewster et al., 2004):

- Alemanha – predomínio da formação em Ciências Empresariais e Economia;
- Holanda – predomínio da formação em Artes e Humanidades;
- Espanha – predomínio da formação em Direito e Ciências do Comportamento;
- Portugal – predomínio da formação em Ciências Empresariais e Ciências do Comportamento.

Os estudos realizados por Almeida (2000) indicavam haver uma procura crescente de profissionais com formação superior, representando 77% da procura, seguiam-se os casos em que não eram especificadas as habilitações requeridas com 13%, e por último com 10% os que não exigiam habilitações superiores ao ensino secundário.

De acordo com estes resultados, há uma tendência clara de aproximação de Portugal aos restantes países da União Europeia, o que reflete uma maior consciência por parte dos decisores organizacionais de haver uma necessidade de profissionalização da função Recursos Humanos, e consequentemente, maior disponibilidade de profissionais com formação avançada, oriundos de um processo de massificação do ensino superior que ocorreu em Portugal nas últimas décadas.

Almeida (2000) constatou ainda no seu estudo que relativamente às áreas de formação requeridas, os resultados revelam uma tendência para a redefinição do perfil da procura, diminuindo a representatividade de áreas tradicionais de recrutamento como o Direito (5%) e a Psicologia (3,3%), face a áreas como a Gestão (13,3%) e a Gestão de Recursos Humanos (11,7%), cuja especialidade só em meados da década de 90 se tornou disponível como curso de ensino superior em Portugal, excetuando até então apenas existir numa instituição privada.

Almeida (2010) constata ainda que face ao estudo desenvolvido por Cabral-Cardoso (2004), em 1999 os responsáveis pela *GRH* eram fundamentalmente indivíduos com formação em

³ O projeto está disponível em www.cranetreport.org

Ciências Empresariais (39,7%), Ciências Sociais (23,8%), Direito (14,3%), Economia e Contabilidade (13,5%) e Engenharia (7,2%).

No que se refere à composição sexual, cuja importância é relevada pelos estudos realizados no âmbito da Psicologia das Profissões, e dado existirem implicações da feminização crescente da função, Kochan (2004) salienta o risco de desvalorização salarial do grupo profissional devido às práticas discriminatórias salariais que afetam as mulheres e, uma eventual necessidade de novas áreas de intervenção na *GRH*, como a conciliação entre a vida familiar e profissional.

Neste âmbito, Almeida (2010) constata uma subida da taxa de feminização em Portugal dos responsáveis pela *GRH*, passando de 26,8% em 1995 para 38,5% em 1999, inferindo que este acelerado aumento do peso das mulheres se deveu principalmente à crescente feminização que se verificou no ensino superior.

3.4.1 Tendências da evolução do grupo profissional em Portugal

A análise quantitativa do grupo profissional evidencia um ritmo de crescimento acelerado em ambas as categorias que o constituem, diretores e técnicos de RH, havendo um maior crescimento dos técnicos, tendo passado de uma média de 2,8 técnicos para cada diretor em 1995, para 3,35 em 2004, segundo Almeida (2010), tendo como base os dados estatísticos não publicados dos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

A par deste facto, os dados demonstram a existência de uma crescente feminização do grupo profissional, passando de uma taxa de 44,8% em 1995 para 59% em 2004, embora a evolução da composição sexual não tenha ocorrido de forma homogénea, tendo-se atingido a paridade nos diretores, enquanto nos técnicos a taxa de feminização foi de 62%.

Relativamente à faixa etária, em 2004, o grupo claramente dominante foi dos 25 aos 34 anos, tendo sido uma juvenalização composta essencialmente por jovens diplomados do ensino superior, o que permite enunciar a hipótese de que o acesso ao grupo profissional seja atingido principalmente pela via da formação face às transferências de outras áreas profissionais e revela igualmente um reconhecimento implícito das entidades empregadoras pelas especificidades da *GRH*.

Assim sendo, a existência de um diploma de ensino superior como condição de acesso é o elemento mais marcante da recente evolução da composição deste grupo profissional e reflete tanto a complexidade crescente da função Recursos Humanos, como o aumento da

disponibilidade dos diplomados que são uma consequência da massificação do ensino superior em Portugal.

Relativamente ao funcionamento do mercado de trabalho, verifica-se uma procura de qualificações mais elevadas que acompanha uma oferta educativa em expansão neste campo profissional. Constatou-se que os maiores e mais sustentados aumentos do número de profissionais de Recursos Humanos nos quadros das organizações têm ocorrido nas empresas de muito grande dimensão, superior a 1000 empregados e nas de média dimensão, até 249 empregados, o que revela a existência de estratégias e dinâmicas competitivas diferenciadas, entre as quais se destacam as das PME que, ao indiciarem uma maior procura de profissionais de RH no período em análise, parecem apostar na valorização do seu capital humano, definindo-o como fator de competitividade. Pelo contrário, as organizações ao revelarem uma menor procura de profissionais de RH, indiciam estratégias competitivas orientadas para os custos, não assumindo o capital humano como elemento central.

Almeida (2010) conclui argumentando que a *GRH* enquanto disciplina científica e prática profissional se apresenta com uma herança pesada de incapacidade de resistência face à incorporação dos discursos da moda, produzidos pela designada “*indústria de gurus*”, e à legitimação dos interesses dominantes de cada sociedade.

Para esta herança ser superada, defende o autor que é necessária uma rutura paradigmática em que é fundamental a adoção de uma perspetiva crítica que enriqueça a *GRH* com metodologias e instrumentos teóricos que reforcem a sua credibilidade e autonomia, a par de comportamentos éticos que sustentem a sua legitimidade social.

Deste modo, a *GRH* fica em condições de superar a reduzida participação ao mais alto nível das estruturas das organizações, passando assim a poder participar na definição das suas estratégias e nos critérios utilizados para avaliar o sucesso organizacional.

Sintetizando, o autor destaca o aumento significativo dos profissionais de *GRH* em Portugal tanto em termos quantitativos como qualitativos, e a importância crescente das qualificações académicas de nível superior, o que contribui para reforçar não só a visibilidade do grupo como também o seu reconhecimento na sociedade.

Capítulo II - Investigação sobre a função Gestor de Recursos Humanos

A. Descrição e Metodologia da Investigação

A investigação foca-se na função Gestão de Recursos Humanos, tendo sido analisadas as seguintes variáveis num grupo selecionado de Gestores de Recursos Humanos: as funções, as competências, a autoimagem, os recursos e as tendências da sua atividade profissional em Portugal. Assim, o estudo tornou evidente os objetivos pretendidos neste trabalho, tendo como foco as *competências-chave* e os desafios com que se deparam os GRH no exercício das suas funções, bem como, as suas perspetivas futuras sobre a função Gestão de Recursos Humanos (*GRH*).

Realizou-se um estudo qualitativo, sendo o instrumento a entrevista, pelo que foi elaborado um guião semiestruturado, cujo conteúdo das entrevistas foi tratado e realizada a análise de conteúdo, sendo utilizado o programa NVIVO 8.0 de modo a serem retiradas conclusões e validadas as hipóteses do estudo.

Segundo Guerra (2006), o método qualitativo enquadra práticas de pesquisa bastante diferenciadas, apelando aos diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos que não são sempre expressos e com uma grande diversidade de formas de recolha, registo e tratamento do material. Independentemente do método a ensaiar, nas entrevistas compreensivas os sujeitos tomam o estatuto de informadores privilegiados, pois o saber que interessa está no personagem a entrevistar.

A1. Objeto e objetivos da investigação

Esta investigação pretendeu demonstrar quais as *competências-chave* que os gestores de RH deverão possuir para desempenharem eficazmente as suas funções, de modo a serem bem-sucedidos profissionalmente e a se adaptarem rapidamente às constantes mudanças impostas nas sociedades desenvolvidas atuais.

Nesta perspetiva, deverão possuir um conjunto de saberes e competências que utilizam no desempenho das suas funções, afetando a gestão dos recursos humanos, desenvolvendo e implementando estratégias que deverão estar em consonância com os objetivos organizacionais e atuando a todos os níveis das empresas.

Assim, o estudo das competências torna-se central no estudo realizado, tendo em primeiro lugar o mesmo incidido nas funções, seguindo-se a imagem auto-percebida pelo Gestor de Recursos Humanos, as competências necessárias no desempenho das suas funções e em geral no mercado de trabalho, os recursos que enriqueceriam a função de *GRH* e, finalmente, a visão da evolução do grupo profissional em Portugal.

Tendo como base o objetivo geral de definir os desafios e as competências-chave dos Gestores de Recursos Humanos em Portugal, foram delineados os objetivos específicos seguintes:

Objetivo 1: Perceber as funções desempenhadas pelo Gestor de Recursos Humanos na organização;

Objetivo 2: Perceber as funções que o Gestor de Recursos Humanos considera necessárias para o exercício da sua atividade no mercado de trabalho;

Objetivo 3: Compreender a autoimagem do Gestor de Recursos Humanos;

Objetivo 4: Estudar as competências exigidas para a função do Gestor de Recursos Humanos na organização;

Objetivo 5: Perceber as competências que o Gestor de Recursos Humanos considera fundamentais para o exercício da profissão no mercado de trabalho;

Objetivo 6: Analisar as tendências da evolução da função *GRH* do ponto de vista dos Gestores de Recursos Humanos.

A2. Escolha e seleção da amostra

Tratando-se de aprofundar um tema contemporâneo como este, a definição do perfil do Gestor de Recursos Humanos em Portugal, sem o querer dissociar do contexto e em que as fronteiras não são evidentes, Yin (1993) refere que o método preferencial é o estudo de caso, tendo sido o adotado em função da temática em estudo.

Este método é reforçado na medida em que se trata de uma investigação que é centrada num fenómeno organizacional, num contexto e sujeitos que se encontram num estado de um certo vazio empírico o que torna ainda mais relevante a utilização de uma metodologia deste tipo.

O estudo trata de casos múltiplos (Yin, 1993), sendo transversal, do tipo exploratório e descritivo, tendo sido realizada uma análise qualitativa (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006). O objetivo foi estudar o perfil do Gestor de Recursos Humanos em Portugal. A complexidade do objeto de estudo e do objetivo exige uma metodologia o mais aberta possível de investigação e centrada numa lógica de descoberta do terreno (Moreira, 2005; cit. por Cruz, 2010).

Relativamente à descrição, pretende-se que seja o mais completa possível do fenómeno (Yin, 1993), não só o explorando como também percebendo como este se manifesta (Sampieri et al., 2006).

O presente estudo é exploratório, no que diz respeito aos seus objetivos e como afirma Yin (1989), os estudos exploratórios contrariamente aos estudos experimentais que separam o fenómeno do seu contexto, “investigam um fenómeno contemporâneo no seu contexto real de vida, especialmente quando as relações entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”.

A amostra foi constituída por 8 sujeitos, a exercerem funções de *GRH*, licenciados, no ativo, com experiência na área há pelo menos 5 anos, cujas características são as seguintes:

Sujeito	Género	Idade	Habilitações	Atividade como GRH (anos)	Tipo de organização / Dimensão
1	Feminino	40	Licenciatura / Frequência de Mestrado	7	Industrial / Grande dimensão
2	Feminino	31	Licenciatura	6	Serviços / Média dimensão
3	Feminino	40	Licenciatura	20	Industrial / Grande dimensão
4	Masculino	44	Licenciatura / MBA Gestão	18	Industrial / Grande dimensão
5	Masculino	35	Licenciatura	9	Serviços / Média dimensão
6	Feminino	38	Licenciatura / 2 Pós-Graduações	14	Industrial / Grande dimensão
7	Feminino	27	Licenciatura / Pós-Graduação	5	Serviços / Média dimensão
8	Feminino	53	Licenciatura / Mestrado / MSC	22	Serviços / Grande dimensão

Quadro 1 - Caracterização dos sujeitos da amostra

Como pode ser observado no Quadro 1, dos 8 sujeitos entrevistados, 6 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino. No que se refere à idade, situa-se no intervalo dos 27 aos 53 anos e além da licenciatura, existem 5 sujeitos que referem possuir habilitações pós-licenciatura, sendo o mestrado o grau mais elevado. Relativamente à antiguidade como gestores de recursos humanos, varia entre 5 e 22 anos. As organizações dividem-se em 4 industriais e 4 de serviços, sendo 5 de grande dimensão e 3 de média dimensão.

A3. Procedimentos e recolha de dados

O estudo implicou a recolha de dados qualitativos, junto de gestores de recursos humanos, que sendo quadros superiores, detêm informação privilegiada relativamente às práticas e políticas de gestão de recursos humanos, tendo sido realizado através das seguintes técnicas:

entrevistas semi-estruturadas e gravadas aos sujeitos da amostra, transcrição integral das entrevistas e análise qualitativa do conteúdo das entrevistas gravadas.

Os procedimentos para a recolha dos dados foram em primeiro lugar a seleção da amostra, tendo-se tratado de uma amostra de conveniência que incidiu sobre os critérios anteriormente descritos, ou seja, serem GRH licenciados, no ativo e com pelo menos 5 anos de experiência na área.

Seguidamente, foi elaborado um guião de entrevista semi-estruturado e efetuado um pré-teste cuja entrevista foi incluída no estudo por estar enquadrada nos critérios pré-estabelecidos e pela riqueza do seu conteúdo.

Após esta fase, seguiram-se as restantes entrevistas e posterior análise do seu conteúdo, tendo sido utilizado o software NVIVO 8.0.

B. Análise, interpretação e discussão dos resultados

Partindo da análise das entrevistas aos 8 Gestores de Recursos Humanos (GRH), foram analisadas as seguintes variáveis: funções atuais (principais, secundárias, evolução das funções e organização), funções no mercado de trabalho (pontos positivos e pontos negativos), imagem (geral, subordinados e superiores), competências exigidas para a função (pessoais e profissionais), competências exigidas pelo mercado de trabalho (pessoais e profissionais), recursos (humanos, financeiros e outros) e, finalmente, tendências para a função de *GRH* (positivas e negativas).

Relativamente às funções desempenhadas pelo GRH, subdividi-as da seguinte forma: as funções principais referem-se ao foco principal da atividade do GRH na organização, as secundárias englobam as funções esporádicas, aquelas que são referidas como menos importantes e as mais distantes da área da *GRH*, a evolução das funções descreve as funções que o GRH foi realizando ao longo da sua atividade na sua organização ou experiência profissional na atividade e, por fim, a variável organização é constituída pelas condicionantes da organização relativamente à área dos RH.

O segundo ponto tem como base as funções exigidas para um GRH no mercado de trabalho atual e em que os entrevistados descreveram o seu ponto de vista, destacando pontos positivos e negativos. Dentro dos mesmos, foram alargando as funções que tinham referido anteriormente na questão sobre as funções que desempenhavam na organização.

Quanto à imagem, é abordada a percepção sobre como o GRH é visto na organização, trata-se portanto de uma autoimagem que é construída e percebida através do comportamento dos outros. Para tal, dividiu-se esta categoria em três subcategorias: a imagem geral, ou seja, a forma como o GRH imagina que é visto dentro da organização; a imagem que os subordinados têm sobre si e a imagem que os superiores, normalmente a administração, o visionam e lhe transmitem o feedback das suas ações.

No que diz respeito à categoria das competências, basilar neste estudo, foi igualmente subdividida nas competências que são exigidas ao GRH dentro da sua organização e as que são exigidas no mercado de trabalho. Dentro destas, as competências foram subdivididas em pessoais e profissionais.

A variável seguinte, os recursos, aborda tudo o que poderia na opinião dos GRH melhorar a sua atuação e trazer benefícios não só para ele como para a própria organização. Neste domínio foram criadas três subcategorias: os recursos humanos, financeiros e outros. Os recursos humanos referem-se à necessidade da organização em RH, como por exemplo, número de trabalhadores, necessidade de especialistas, formação e mobilidade. Os recursos financeiros são essencialmente o capital que é aplicado nos RH e que se pode traduzir em melhores sistemas de informação, contratar trabalhadores mais especializados, infraestruturas, etc. No item “outros” encontram-se os restantes recursos que os GHR consideraram pertinentes neste domínio.

Finalmente, a categoria das tendências da evolução da função *GRH*, que foi subdividida em pontos positivos e negativos e que relata as expectativas, previsões e desafios na ótica dos GRH sobre a sua categoria profissional no futuro em Portugal.

De seguida, são apresentadas as categorias e as subcategorias da análise realizada, sendo acompanhada de excertos que exemplificam as mesmas.

A. Funções atuais desempenhadas na organização

A categoria das funções atuais desempenhadas pelo GRH na organização foi dividida em quatro subcategorias, como foi referido anteriormente: “funções principais”, “funções secundárias”, “evolução das funções” e “organização”.

1º Funções Principais

Nesta subcategoria foram descritas as atividades principais do GRH na organização atual, tendo sido enunciadas funções de elevado nível de responsabilidade e abrangência, de caráter operacional, sendo realçadas funções no campo da gestão administrativa de RH, como o processamento salarial e cumprimento das obrigações legais. As funções de desenvolvimento organizacional foram referidas apenas por 4 GRH (E3, E4, E6 e E8).

“...sou a responsável pela parte da gestão administrativa de gestão de RH...basicamente sou responsável pelo processamento salarial das 4 empresas do grupo...sou responsável pelo cumprimento de todas as obrigações legais e o contacto externo com todas as entidades legais...e outro tipo de tarefas administrativas...” (EPT)

“...sou responsável da agência. As minhas funções, para além da gestão da equipa, do trabalho, quer a nível de recrutamento, quer a nível da atividade comercial, quer a nível da parte administrativa está centralizada na nossa sede, desempenho o trabalho comercial também” (E2)

“...A área de desenvolvimento de RH engloba tudo o que tenha a ver com recrutamento, formação, avaliação de desempenho, estudos de clima ...” (E3)

“...eu diria que a minha função existe nesta organização para garantir a adequação da estrutura de pessoas à estratégia da empresa...promover o alinhamento da gestão de RH com a estratégia da empresa...comprometimento, a monitorização, o desenvolvimento...” (E4)

“...eu tenho várias áreas sobre a minha responsabilidade, portanto sobre as várias vertentes de rh...” (E8)

2º Funções Secundárias

No que concerne às funções secundárias realizadas pelo GRH na organização, destacam-se as administrativas e que englobam, entre outros, a elaboração de mapas internos, estudos sobre questões relacionadas com RH, promoção da cultura organizacional, avaliação do nível de satisfação dos colaboradores, planos de incentivo, avaliação do desempenho e das competências, planos de formação, reuniões de equipa e de alinhamento, processos de gestão da performance, envolvimento a nível do cumprimento de orçamentos, coordenação de serviços externos, responsabilidade pela formação, gestão de carreiras, práticas de responsabilidade social, resposta de reclamações, mediação de conflitos e relacionadas com a higiene e segurança do trabalho.

“...outros mapas pedidos, e quando digo mapas, falo nomeadamente em estudos, por exemplo, o último que me recordo foi sobre o valor do subsídio de alimentação...” (EPT)

“Nós estamos aqui a falar num conjunto de iniciativas que estão acomodadas neste plano de comunicação com diferentes canais que estão estabelecidos, com diferentes iniciativas...reuniões de equipa, reuniões de alinhamento que fazemos com diferentes segmentos da organização...desenvolvimento quer através dos nossos planos de formação...quer através deste próprio processo de gestão de performance...” (E4)

“...é um bocadinho atípico nós temos os serviços de limpeza e os serviços ali de recepção também e portaria, portanto são serviços que são coordenados pelos rh...” (E6)

“...temos uma área de formação, uma área que é razoavelmente pequenina mas faz coisas muito grandes...do ponto de vista da responsabilidade social sim há uma série de coisas que fazemos, garantir que não discriminamos, garantir que temos quotas normais, distribuições normais entre homens e mulheres, que o tratamento é similar, que respondemos aos nossos candidatos e que todos têm uma resposta, que as pessoas são tratadas com respeito, enfim que respondemos a reclamações, fazemos parte de uma comissão de ética...” (E8)

3º Evolução das funções

Relativamente à evolução das funções do GRH, o GRH (EPT) referiu que iniciou com funções a nível do processamento salarial e para realizar a uniformização do software das empresas do grupo, tendo havido um aumento quanto ao grau de exigência e em termos de responsabilidades. Quanto ao GRH (E2), este começou na área da formação através de um estágio, tendo aprofundado os conhecimentos na área de trabalho. As funções foram mudando ao longo do tempo e realiza atualmente um conjunto alargado de funções.

O GRH (E3) entrou para coordenar e organizar a área de desenvolvimento que foi criada na organização, tendo ganho ao longo do tempo mais responsabilidade e abrangência nas tarefas.

O GRH (E4) não referiu evolução significativa nas suas funções e o GRH (E5) começou com as funções que atualmente desempenha.

Quanto ao GRH (E6) evoluiu de técnico de rh para responsável de rh ao fim de um ano e meio, verificando-se um incremento em termos de responsabilidade e autonomia.

Os GRH (E7) e (E8) referiram igualmente um aumento de funções e na responsabilidade da tomada de decisões.

“...quando eu entrei na empresa eu era responsável pelo processamento salarial de 2 empresas do grupo...mas a partir do momento que essas empresas transitaram para SAP, todas as outras responsabilidades passaram também para mim.” (EPT)

“...comecei como administrativa, a fazer salários e ele aproveitou-me para a direção comercial” (E2)

“Na presente organização eu comecei logo com estas funções...Eu iniciei a minha atividade como consultor na área de recrutamento e seleção de quadros especializados...houve essa evolução, a passagem de consultor de recrutamento para responsável de uma delegação...” (E5)

4º Funções focadas na organização

O GRH (EPT) desenvolve funções de acordo com a organização, descrita como de cariz familiar e tendo crescido sem evoluir em termos de cultura organizacional. Da mesma forma, o GRH (E6) refere a antiguidade da organização (89 anos) como sendo uma variável que constitui um desafio à mudança. Quanto ao GRH (E2), refere que a organização tem sofrido reestruturações, tendo havido perdas em termos de resultados e no *know-how* devido à saída de *pessoas-chave*. Por esse facto, sente-se com falta de motivação e não vê perspectivas de futuro na organização.

Pelo contrário, o GRH (E3) sente que as decisões organizacionais passam pelos RH e participam assim na gestão do futuro da organização, salientando que os processos de negócio são revistos mensalmente e traduzidos em celeridade nos tempos de reação.

O GRH (E4) refere as equipas como sendo o foco da sua atuação, havendo uma preocupação pelo seu desenvolvimento, assim como, na criação de compromissos para o futuro e aumento da performance através do alinhamento da organização do ponto de vista estratégico.

Os GRH (E5) e (E8) não salientaram funções específicas de acordo com o cariz da organização.

Finalmente, o GRH (E7) destaca a formação como foco da atuação dependente das necessidades da organização.

“A empresa onde eu estou é uma empresa que cresceu em número, mas não cresceu em mentalidade, portanto, acaba por ser uma empresa onde há ainda muito daquela empresa familiar e que foi crescendo ao longo dos tempos” (EPT)

“...claramente estamos num posicionamento mais estratégico porque não há nada que seja decidido que os RH não sejam consultados, portanto pensando mesmo no futuro da organização...” (E3)

“...criar compromissos sobre o futuro, sobre o que podemos criar de diferente para introduzirmos maiores níveis de performance... mais qualificação de pessoas, para mais qualidade de produto, mas eficiência dos processos, mais cultura de excelência, para mais resultados...” (E4)

“Nós, sendo uma empresa com 89 anos, portanto vinda de uma área industrial, estando em 50 países, como deve imaginar há aqui ainda muitos processos e, quer dizer, muitos resquícios de uma era industrial que temos que ir mudando e agilizando e flexibilizando....” (E6)

B. Funções do GRH no mercado de trabalho

Esta categoria refere-se às funções que um GRH poderá executar no mercado de trabalho, de acordo com as suas competências, formação académica e experiência. As suas funções foram

divididas em duas subcategorias: os pontos positivos e os pontos negativos. Dentro dos pontos positivos, encontram-se as funções que motivam e que o GHR gosta de realizar. Pelo contrário, os pontos negativos referem-se às funções que o GRH poderá executar no mercado de trabalho com caráter negativo.

1º Funções do GRH no mercado de trabalho: Pontos Positivos

Nesta subcategoria estão inseridas obrigatoriamente as funções administrativas, como o processamento salarial e as obrigações legais, existindo ainda a promoção da implicação dos trabalhadores através de processos de comunicação, processos de motivação e de liderança, a melhoria a nível de RH, intervenção a nível da estratégia da organização, o desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a formação, a gestão de carreiras, a perceção das tendências do mercado, a análise da estrutura organizativa e a organização como um todo, a responsabilidade pela elaboração de códigos, como o código de conduta e responsabilidade social, e a interação com outras áreas que envolvem tarefas transversais e funções de suporte.

“...a função de gestão satisfaz-me bastante mais... Mas também aquelas funções administrativas relativas ao processamento salarial, eu própria de fazer o processamento salarial também gosto...acho que tudo faz parte...tudo é importante porque conhecemos o processo e conhecemos o processo como um todo...” (EPT)

“Um gestor de RH tem normalmente um perfil muito diversificado e no meu entender tem competências interessantes para trabalhar em diversas áreas...” (E3)

“Estamos a falar aqui de um conjunto alargado de iniciativas de comunicação, como também a nossa intervenção na preparação de outras comunicações que vão saindo da organização, preparar convocatórias e comunicações da direção geral para a organização...outros cenários podem surgir aqui, ou os que dizem respeito internamente ou aumentando esta área de intervenção em perímetro, portanto em novas unidades organizacionais, ou então incorporando outras responsabilidades...” (E4)

“Eu acho que cada vez mais quem está como gestor de rh tem de ser um parceiro de negócio para a empresa...” (E6)

“...a parte do desenvolvimento e essa muito pouca gente tem a sorte de lá chegar...” (E7)

“...há aqui trabalhos que são um bocadinho transversais com outras áreas e nas quais os rh também estão envolvidos.” (E8)

2º Funções do GRH no mercado de trabalho: Pontos Negativos

As funções administrativas assumem um caráter negativo por serem demasiado envolventes. O GRH (E5) refere que há uma grande parte de organizações que não aposta claramente nos seus RH, limitando-se o GRH ao papel de chefe do departamento de pessoal e

fundamentalmente com funções administrativas, o que reflete um desaproveitamento de recursos. Esta tendência é confirmada pelo GRH (E6) que afirma que há atualmente uma inversão dos departamentos de RH de uma gestão estratégica para uma gestão mais administrativa, com o consequente despedimento dos diretores de RH que vão sendo substituídos por técnicos. É ainda referido que há uma polivalência excessiva que é exigida aos GRH. Finalmente, o GRH (E7) constata que a formação ainda não é vista como sendo vantajosa pelas organizações e denota que existem défices quanto aos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão de carreiras.

“...o que gosto menos, por assim dizer, são as funções puramente administrativas...eu acho que a Gestão de RH é uma área que tem uma grande componente de funções administrativas...” (EPT)

“...infelizmente grande parte das empresas ainda não têm essa aposta tão clara dos seus rh, muitas vezes um gestor de rh não é mais do que o chefe de um departamento de pessoal...” (E5)

“...ainda encaram a formação como uma obrigatoriedade e um grande custo...A questão da avaliação de desempenho que acho que também é muito importante e que também custa muito implementar...gestão de carreiras, que também é uma coisa que se devia fazer...” (E7)

C. Perceção da Imagem do GRH

Esta categoria diz respeito à auto-imagem que o GRH tem sobre os elementos com quem interage, tanto a nível de superiores como de subordinados e dos pares. Para se analisar esta variável, foram criadas três subcategorias: geral, subordinados e superiores. No que concerne à autoimagem geral, corresponde à perceção que o GRH tem da forma como a generalidade da organização o vê, tanto em termos pessoais como profissionais. As subcategorias seguintes, correspondem respetivamente às perceções que o GRH tem sobre a forma como é visto pelos subordinados e pelos superiores dentro da empresa.

1º Perceção da imagem do GRH pela generalidade da organização

Os GRH referiram em primeiro lugar a forma como pensam que são vistos dentro da organização em termos profissionais, destacando a maneira de agir com vista à resolução das solicitações que lhes são colocadas. Assim, o rigor e a capacidade de organização foram características bastante referidas pelos entrevistados, tal como, o grau de abertura e proximidade que proporcionam aos trabalhadores com quem se relacionam e a capacidade de envolvimento das equipas. A imagem de um profissional que representa a empresa e responsável pelas questões legais no que concerne fundamentalmente às contratações,

despedimentos e salários está igualmente muito presente nas citações. Relativamente às características pessoais, a comunicação foi referida por todos os entrevistados, sendo bastante salientadas características inerentes à personalidade como a energia, o positivismo, a empatia, a persistência, a resiliência, a assertividade e a liderança. Quanto às características menos positivas, foram enunciadas a teimosia, a impulsividade, o sentido de ser opinativo em demasia e a emotividade.

“A minha forma de estar na vida e, nomeadamente na vida laboral é ser uma pessoa extremamente profissional...Muito rigorosa, sim, porque acho que esta área é uma área muito crítica...” (EPT)

“...sou a amiga, não me veem como chefe literalmente...reconhecem o meu trabalho, o meu esforço... eu sou um bocadinho refilona, exalto-me com facilidade, mas eu sou muito mole...” (E2)

“...A imagem que eu penso que me caracteriza é por um lado o otimismo, o sentido positivo da minha ação...Uma autoconfiança muito grande...Também o rigor...Mas também há outras menos positivas, a teimosia que é uma característica...” (E5)

“O que sei é que as pessoas veem uma pessoa muito enérgica, de levar as coisas para a frente, que não desiste, sou muito resistente e muito resiliente... Acho que sou uma pessoa positiva, sempre bem-disposta, sou uma pessoa...eu sei que sou uma pessoa impulsiva nalgumas situações e tento sempre não o ser e isso foi algo que eu fui trabalhando...” (E6)

“...eu acho que as pessoas veem abertura, acho que nos reconhecem como inovadores em muitas coisas...” (E8)

2º Perceção da imagem do GRH pelos subordinados

À semelhança da autoimagem do GRH em termos da generalidade da organização, verificaram-se bastantes ocorrências quanto às características de proximidade, de abertura em termos de comunicação e de transmissão de uma imagem de preocupação pela resolução dos problemas dos subordinados. Foram ainda referidas perceções de dinamismo, confiança e de sentido de liderança relativamente à forma como são vistos por eles.

“...é um canal aberto em termos de comunicação...” (E3)

“Acho que é efetivamente isto, percebe, eu tento dar autonomia às pessoas, tento colocá-las a fazer funções que sei que as motivam, tento que as coisas avancem por elas...” (E6)

“...acho que todos me encaravam muito sinceramente e sem falsas modéstias uma boa profissional...eu lidava com todo o tipo de gente, como é óbvio a qual ao discurso eu adequava a postura...” (E7)

3º Percepção da imagem do GRH pelos superiores

Quanto às percepções que os GRH têm como são vistos pelos superiores, nomeadamente pela Administração, constata-se mais uma vez o sentido de bom profissional, o rigor, a confiança pela sua atuação, o dinamismo e a capacidade de decisão, sendo óbvio que a liderança e a autonomia estão associadas a estas características.

“...que me veem como uma boa profissional, como uma pessoa que a nível do processamento salarial vou ao centímo... Eu tento ter uma atuação muito transparente perante a organização, a própria organização aprecia...” (EPT)

“Em termos de administração, o departamento de RH tem bastante autonomia...” (E3)

“...existe essa abertura...sinto um grande fit da equipa de gestão e da administração, uma proximidade muito grande...” (E4)

“...eu acho que eles sentem que eu gosto muito do que faço, que facilmente me mexo e me movo na organização e consigo falar com toda a gente e desbloquear as situações no que diz respeito à minha área de trabalho não é. E que sou uma pessoa proactiva, tento e arrisco nalgumas situações, decido...” (E6)

“...os dois responsáveis assumem efetivamente que eu sou muito produtiva, ou seja, que sou muito rápida a executar...” (E7)

D. Competências exigidas pela organização da função do GRH

A presente categoria corresponde às competências enunciadas pelos GRH como sendo necessárias para executarem a sua atividade dentro da organização a que pertencem. Esta categoria foi dividida em duas subcategorias, as pessoais, na qual se destacam as comportamentais e de personalidade, e as profissionais, que correspondem às competências técnicas e de *know-how* que os GRH deverão possuir para serem recrutados e para executarem bem as suas funções. Deste modo, através das competências referidas pelos GRH, traça-se um perfil de GRH pretendido e valorizado pelas organizações.

1º Competências pessoais da função de GRH na organização

Relativamente às competências pessoais destacadas pelos GRH, foram enunciadas as que se referem ao “eu”, ao seja, à pessoa, tendo sido referidas as seguintes: comunicação interpessoal, saber ouvir e respeitar a diferença, trabalhar em equipa, gerir conflitos, ser flexível, ser solícito para perceber e ajudar, ser criativo e atuar de acordo com princípios éticos. Outras competências comportamentais referidas foram as relacionais, exigindo-se que o indivíduo não seja arrogante, seja conformado, não conflituoso, seja empático, que se relacione com toda a gente, lidere da forma mais correta, seja assertivo, firme, resistente às dificuldades, que saiba lidar com diferentes situações e que goste de trabalhar na área.

A energia, o rigor, a capacidade de organização e de resiliência, a tomada de decisão, a individualidade, o autoconhecimento, a postura ativa, a capacidade de iniciativa, a ambição, o dinamismo, o *saber-estar*, o sentido de responsabilidade e a atualização contínua foram igualmente descritos como sendo importantes.

“...flexibilidade...a própria comunicação interpessoal...o saber ouvir e respeitar a diferença porque as pessoas são diferentes...o trabalho em equipa...a gestão de conflitos...acho que tem de ser um criativo acima de tudo...Ser agente da mudança, saber motivar...” (EPT)

“...competências ligadas ao eu...portanto muito ligadas à energia e à gestão pessoal, porque mais que ter as competências mais técnicas, do que capacidade de organização, tomada de decisão, cada vez mais as pessoas marcam a diferença pela individualidade... passa muitas vezes pelo desenvolvimento pessoal, para que as pessoas percebam que se eu for uma melhor pessoa serei seguramente um melhor profissional...” (E3)

“Eu acho que as competências que podem ser mais distintivas nestas funções têm de ser necessariamente competências relacionais, orientadas para as pessoas...saber ouvir, saber colocar no lugar do outro, criar visão integrada, procurar perspetivas diferentes de ver a realidade... capacidade de resiliência...” (E4)

“O rigor é transversal...Para o nosso negócio em particular eu diria que existe uma competência que é base que é a resistência à frustração...”(E5)

“...rigor, eu acho que é fundamental...e acho que há princípios que acho que as pessoas de rh...Os princípios de ética e de confidencialidade são das nossas competências em termos de rh...ao nível da comunicação que é essencial...” (E8)

2º Competências profissionais da função de GRH na organização

No que concerne às competências profissionais exigidas para a função de *GRH*, salientaram-se as seguintes: competências técnicas (por exemplo, a nível do processamento salarial, do conhecimento do sistema de informação de RH, da legislação, das regras inerentes ao cálculo, do recrutamento e seleção, do acolhimento, de integração e da gestão estratégica), a preferência por profissionais ligados à área do trabalho, ter experiência na área, ser bom comercial, ter uma visão integrada e da organização no seu todo, ter além do know-how técnico o conhecimento da realidade, contagiar pelo exemplo, saber representar a organização e “vestir a camisola”. O inglês é referido como base, no que diz respeito aos conhecimentos necessários em línguas estrangeiras e a formação académica foi considerada importante, nomeadamente na área da gestão e da psicologia.

“...competências técnicas, como é óbvio para se fazer um bom processamento salarial é necessário conhecer o sistema de informação de RH... Toda a legislação e todas as regras inerentes ao próprio cálculo... saber quais as melhores técnicas ou quais as técnicas a aplicar... uma visão estratégica que eu acho que é cada vez mais é também extremamente importante...” (EPT)

“...eu considero que uma competência que nos é exigida é precisamente a visão integrada...temos que contagiar, temos de fazer a diferença e levar também as pessoas a seguir portanto esse bom exemplo.” (E3)

“...planeamento, para a gestão por objetivos...com uma sensibilidade para o acompanhamento... (E4)

“...eu diria nestes 3 aspetos essencialmente: competência técnica ao nível do recrutamento e seleção de quadros e avaliação psicológica, a competência técnica ao nível da parte mais administrativa...e depois as competências técnicas da atividade comercial...” (E5)

“...Agora, eu acho que a licenciatura e os mestrados e os cursos nos aprimoram alguns sentidos... a experiência é essencial...” (E7)

“...há competências um bocadinho de base, acho que é preciso ter formação...do ponto de vista da formação de base ter e acho que depois de algum enviesamento meu em psicologia, acho que é muito útil a gestão... é preciso ser rigoroso, não é uma área que se possa falhar muito não é... inglês sem dúvida é essencial, por causa dos outros países, por causa dos modelos...lógica de pensamento estratégico” (E8)

E. Competências exigidas pelo mercado de trabalho da função do GRH

Esta categoria envolve as competências que os GRH enunciaram como importantes para a sua atividade e valorizadas no mercado de trabalho pelas entidades empregadoras. Deste modo, a presente categoria foi, à semelhança da anterior, dividida nas subcategorias das competências pessoais e profissionais desejáveis para a função *GRH* do ponto de vistas dos entrevistados.

1º Competências pessoais da função de *GRH* no mercado de trabalho

Dentro da subcategoria das competências pessoais exigidas pelo mercado de trabalho relativas à função de *GRH*, a opinião dos GRH recaiu sobre as seguintes: capacidade de negociação, persuasão e visão estratégica, resiliência, comunicação eficaz, sentido de imparcialidade, que saiba ouvir e sentir, ser uma pessoa empática e que inspire a integração de qualidade e confiança dentro da organização. Foram referidas ainda a inteligência para gerir relações e emoções, ter bom trato com os outros colaboradores, a individualidade é vista como uma competência crítica, no sentido do indivíduo ter a noção do ser individual embora estando no coletivo e marcando a diferença, possuir pensamento global tendo em conta a realidade e a globalização. Outras competências fundamentais referidas foram a capacidade de trabalhar sob pressão, não perder a linha orientadora e saber agir, resistência ao *stress*, competências de liderança, comunicacionais, ter humildade, autonomia, polivalência, orientação para os resultados, pro-atividade, adaptabilidade e flexibilidade.

“...a própria negociação e a própria persuasão também são...a visão estratégica que também referi há pouco, resiliência acho que é preciso...acho que é extremamente importante a comunicação... um profissional de RH

deve ser uma pessoa íntegra, ser uma pessoa imparcial, deverá ser uma pessoa que saiba ouvir, que sabe sentir, uma pessoa empática e lá está inspirar a tal a integração de qualidade e confiança que eu acho que é extremamente importante.” (EPT)

“...ser minimamente inteligente para gerir as relações, as relações com as pessoas... Memorizar as pessoas é trata-las pelo nome...” (E2)

“...é o indivíduo ter esta noção, ser individual embora estando no coletivo e marcando a diferença...” (E3)

“A resistência à pressão, eu diria que é basilar para qualquer profissional na área da consultoria e gestão de rh...eu não me foquei tanto quer nas competências de liderança, quer nas competências comunicacionais porque estão também elas interligadas...trabalho em equipa, que é também a humildade, a autonomia, por outro lado a polivalência, eu diria que são competências basilares também para um gestor de rh.” (E5)

“...acho que uma pessoa sendo proativa dá outra vida ao departamento e outra vida à empresa...adaptabilidade, na flexibilidade que eu acho que é muito importante...” (E7)

2º Competências profissionais da função de GRH no mercado de trabalho

Na subcategoria das competências profissionais exigidas pelo mercado de trabalho relativas à função de GRH, a opinião dos GRH foi novamente congruente, salientando-se as competências comunicacionais, a capacidade de análise e de resolução dos problemas, possuir uma grande organização e planeamento, ter orientação para os objetivos e resultados, capacidade de atrair através das melhores técnicas de recrutamento para a função em específico, reter, nomeadamente na seleção dos trabalhadores que se enquadram mais no perfil do que é pretendido pela organização e manter os melhores profissionais e que são fulcrais. A atualização constante e contínua foi considerada fulcral, assim como, saber criar empatia com os colaboradores, aperfeiçoar os conhecimentos e o *know-how* do negócio. Destacaram-se ainda as capacidades de resiliência e o empreendedorismo, a tomada de iniciativa, a proatividade, ter um discurso positivo e mobilizador, devendo ser um bom líder. Relativamente ao conhecimento de línguas, é referido como sendo crítico, potenciado pela globalização, em que se destaca o inglês, sendo ainda mencionadas como línguas importantes, o francês e castelhano. Finalmente são valorizados os conhecimentos de informática, ter uma boa entropia da organização, saber antecipar cada vez mais as situações e possuir pensamento estratégico.

“É criar empatia com os trabalhadores, é aperfeiçoar os conhecimentos do know-how do negócio...eu acho que é importante as pessoas irem atualizando os conhecimentos, fazendo formação, seja ela gratuita ou não, aprofundar os conhecimentos...” (E2)

“...as questões da resiliência, a resiliência existe se existir empreendedorismo associado, que é ir fazendo por fazer, este lado da iniciativa, da proatividade, de procurar pensar diferente, de projetar a ambição, mais uma

vez, não é específico da área de RH mas é específico hoje de qualquer direção, de empresa e de liderança...”
(E4)

“...as línguas que são críticas, porque as empresas agora não estão em Portugal, estão em todo o mundo...quanto mais línguas soubermos mais fácil se torna o nosso trabalho e a parte informática que é crítica. Analisar dados, que o nosso trabalho é muito a análise de dados para depois justificar alguma coisa. O trabalho de RH não se vê...Trabalhar a comunicação...temos de antecipar cada vez mais as situações e não reagir e estar cada vez mais próximo do negócio...” (E6)

“...têm de estar sempre atualizados...orientação para o cliente...Saber trabalhar com computadores, está tudo informatizado.” (E7)

F. Recursos maximizadores da função do GRH

Esta categoria pretende analisar quais os recursos que os GRH consideram que enriqueceriam as suas funções, podendo ser de vários tipos, desde o fator humano constante na subcategoria dos “Recursos humanos”, constituído pelas pessoas e que reflete os seus conhecimentos, o *seu know-how* e a sua experiência. A subcategoria seguinte foi a dos “Recursos financeiros”, ou seja, o capital disponibilizado ao GRH para desenvolver o seu trabalho e cujo orçamento destinado aos RH é a forma visível deste recurso e que se transforma, entre outros, na compra de meios, equipamentos e na contratação e retenção dos profissionais mais qualificados. Por fim, existem mais recursos que foram enunciados pelos GRH e que foram inseridos na subcategoria “Outros recursos”.

1º Recursos humanos

O fator humano é visto como um recurso extremamente importante para a *GRH*. É referido ainda que as pessoas devem ser vistas como o fator distintivo das empresas e, por consequência, geridas enquanto tal, gerando valor pelas suas competências, tomadas e decisão, construção de resultados e na concretização da estratégia da empresa. Assim, desenvolver, acreditar e investir nas pessoas será o recurso diferenciador das organizações.

“...eu colocaria assim como prioridade o reforço da equipa. Nós hoje vivemos com estruturas magras, muito espartanas, mas todos com consciência de que estamos no limite...” (E4)

“O que hoje em dia mais faz falta às organizações são RH, cada vez mais se quer fazer o mesmo ou mais com menos...” (E5)

“...acho que é fundamental ter pessoas de diferentes áreas de formação, porque cada uma delas vê as coisas de um prisma diferente, tem competências mais desenvolvidas em determinadas áreas...Há áreas que nós sabemos que nesta altura era interessante termos mais reforçadas, de qualquer das formas nós estamos com imensos processos de recrutamento em curso...” (E6)

“Eu acho que é essencialmente a formação das pessoas e continuarmos a sentir que as pessoas se podem

2º Recursos financeiros

Os recursos financeiros são referidos como sendo recursos importantes de melhoria das funções do GRH, possibilitando a existência de departamentos de RH superdesenvolvidos, a contratação dos melhores profissionais e a aquisição das tecnologias mais inovadoras. Além disso, os GRH constatarem que havendo recursos financeiros para se aplicarem na área de RH, pode-se investir na formação, desenvolvimento das pessoas e adquirir os meios que melhoram os processos e assim, também os resultados das organizações.

“Eu acho que havendo dinheiro, aliás se nós formos a fazer uma comparação de todas as empresas que tem um departamento de rh superdesenvolvido com área de desenvolvimento, com área administrativa têm dinheiro...quando nós temos muito dinheiro nós podemos contratar os melhores...há programas específicos de recrutamento brilhantes...” (E7)

“...há que assumir que temos o base de recursos financeiros, claro que são importantes mas não são tudo...” (E8)

3º Outros recursos

Nesta subcategoria, são referidos outros recursos que maximizam as funções dos GRH, tendo sido mencionados os seguintes: a formação (principalmente nas áreas da legislação e recrutamento, devido às constantes alterações das leis), as novas tecnologias por permitirem aumentar a eficácia organizacional, diminuindo o erro e, sobretudo, libertando as pessoas para as colocar no que é crítico, ou seja, focar os profissionais de RH nos processos de dimensão humana, o recurso ao *outsourcing*, visto ser uma possibilidade da organização externalizar serviços e enriquecer assim o desempenho da função, e o investimento em pesquisa sobre as melhores práticas e a sua replicação, de modo a prevalecerem políticas de gestão de respeito e bom relacionamento entre os funcionários.

“...as pessoas são o fator distintivo das empresas e deverão ser geridas enquanto tal e por vezes não se pára para pensar nisso mas é isso que diferenciam as empresas...são as pessoas e as competências que essa mesmas pessoas que acrescentam valor, que criam vantagem, que tomam decisões, que constroem resultados e são as pessoas que ao fim ao cabo acabam por concretizar a própria estratégia da empresa e portanto eu acho que a diferença se centra muito nas pessoas.” (EPT)

“...a formação legislativa é primordial a todos os elementos, para mim, era uma mais-valia, para nos pôr a par da lei, das novas alterações...” (E2)

“Eu acho que as novas tecnologias são muito importantes eu diria hoje em dia no desempenho de qualquer

função e os RH não fogem à regra...” (E3)

“...recursos ao nível do saber, por exemplo, porque há sempre, quantos mais melhor e quanto mais não seja do ponto de vista do negócio há sempre coisas que podem potenciar a nossa atuação...” (E4)

“Eu acho que qualquer departamento de rh não se desenvolve mais por duas questões: pela cultura da empresa e por dinheiro.” (E7)

“...esta área é uma área que está muito informatizada, nós temos e, digamos, damos ao colaborador muito do acesso da informação, portanto estamos a conseguir por meio de tecnologia...” (E8)

G. Tendências da função da GRH

Esta última categoria pretendeu analisar as tendências da função GRH vistas por estes profissionais e foi dividida em duas subcategorias: as tendências positivas e as tendências negativas.

1º Tendências positivas da função GRH

As principais conclusões foram de que os RH têm evoluído a par da própria *GRH*, passando de uma administração de pessoal para uma gestão estratégica do capital humano, focado nas competências, no conhecimento, na personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação das suas ações. O GRH deixou de ser um mero gestor de pessoal, para fazer a gestão de RH de forma transversal a toda a organização, o que implica uma maior abrangência. Fala-se hoje em dia em visão estratégica de RH e de evolução, devendo a *GRH* estar alinhada com a estratégia da empresa. Assim, a visão do GRH é de alguém que deve realizar propostas de melhoria, de mudança e com um objetivo no fator humano, pois sem os colaboradores internos não faz sentido a gestão de RH. Os GRH têm alcançado um estatuto que lhes permite ter uma proximidade com todos os trabalhadores da organização e têm desenvolvido áreas de competências que não são ainda muito reconhecidas no país. Da mesma forma, a imagem do GRH está a ser valorizada, através de exigências superiores ao que é expectável na função e que conduz à procura pelas pessoas com mais competências. A área é considerada como sendo atraente mas em Portugal ainda tem muito para evoluir, denotando o desemprego que já afeta os GRH. Por outro lado, é uma área muito versátil e abrangente, havendo muitas funções que podem ser realizadas por estes profissionais e que vão desde o processamento de salários até à formação. Há uma perceção de uma tendência quanto ao aprofundamento dos conhecimentos por parte dos profissionais de RH e uma nova mentalidade com novas dinâmicas e formas de atuação das organizações e que potenciará o crescimento dos RH e a gestão tendo como base as pessoas. Os RH no futuro deverão estar

mais próximos da administração e dos órgãos de gestão, havendo um foco num posicionamento mais estratégico relativamente ao operacional, que se torna muito administrativo ou só focado nas relações humanas. Assim, deve haver um alinhamento cada vez maior com as políticas e estratégias da organização e, ao mesmo tempo, criar sinergias. A gestão de talento é igualmente vista como uma tendência da GRH em termos de o gerir e mobilizar, atingindo-se assim melhorias nos níveis de motivação e empenho dos seus talentos. A flexibilidade irá continuar a ser uma tendência e as empresas que mais rápido perceberem que vale a pena apostar nas pessoas e as desenvolver vão ganhar vantagens competitivas relativamente às outras. O mundo está a evoluir relativamente à necessidade de encontrar novas formas de organização e, particularmente na Europa, existe uma fase de revisão de paradigmas sob a forma de se organizar e estruturar as suas unidades organizativas, e as pessoas deverão dar o seu contributo, criando sinergias, novas valências para reinventar valores e diferentes formas de ver o mundo. A procura pelos profissionais de GRH irá manter-se pela necessidade da sociedade e mais concretamente das organizações de terem profissionais destas áreas ligadas às pessoas para se continuarem a desenvolver, sendo um segmento que tem espaço para estar presente em diferentes organizações, em diferentes níveis de intervenção e em diferentes centros de decisão para lidarem com os assuntos relacionados com as pessoas. Assim, os GRH poderão evoluir para papéis mais de suporte, de *coach*, conselheiros, consultores e mesmo operacionais, mobilizando no terreno as equipas e formar pessoas que também o façam.

“...o próprio gestor de RH deixou de ser aquele mero gestor de pessoal...gestão de RH é algo que é transversal a toda a empresa, que tem de responder a todos os problemas...hoje em dia falamos já na tal visão estratégica de RH e a evolução cada vez mais será para ali...(EPT)

“A imagem está a ser valorizada, não é, porque acaba por pedir mais do gestor de RH do que aquilo que está na licenciatura ou naquilo que é expectável na função mas acho que estão a valorizar cada vez mais a função...Mas é uma área que dá para muitas coisas também, não é só para fazer salários, dá para vários departamentos...” (E2)

“...a tendência seja claramente os RH estarem bem mais próximos da administração...” (E3)

“Acho que vai continuar a ser um órgão de apoio muito direto à gestão, um parceiro de negócio...Com muitos desafios, como lhe disse, porque temos que motivar as pessoas, temos que as por a pensar positivo, a olhar para as coisas boas, a valorizar as coisas boas...” (E6)

“...no estrangeiro o responsável de rh é quase tanto como administrador, é top, é a pessoa que tem de estar presente em tudo, tem de dar a opinião sobre tudo...” (E7)

“...eu acho que vai continuar a haver esta evolução, se calhar é um bocadinho como o papel das mulheres na sociedade, diria que faria aqui um paralelismo, está a crescer, estamos mais presentes, temos mais funções que não são funções só menores...”(E8)

2º Tendências negativas da função GRH

Existe uma indecisão em termos de tendências para a GRH devido à situação de crise que tem gerado uma inversão do desenvolvimento dos departamentos de RH nas organizações com políticas de gestão de cariz mais administrativo e menos estratégico. O GRH é muitas vezes visto como um custo e não um investimento, o que torna a função muito limitada. Por outro lado, atualmente os GRH têm um conjunto alargado de tarefas (gestão estratégica dos RH, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, processamento salarial, elaborar contratos de trabalho, fazer comunicações, rescisões de contratos, entrevistas, etc.) e algumas delas acabam por não ser feitas por falta de tempo e de RH. Os RH ainda são vistos como sendo apenas responsáveis pelo processamento salarial e pelos contratos de trabalho, havendo a perceção de existir muito mercado na área de RH, o que permite que outros profissionais realizem funções de RH, nomeadamente vindos de cursos de direito com a componente de gestão, e gerarem concorrência aos especialistas de RH. Há uma visão generalizada de que os RH ainda não são muito reconhecidos no país, sendo considerada muitas vezes uma área rudimentar e mal aceite pelas pessoas. Atualmente as organizações estão a descurar os RH, o que vai ter implicações no futuro, como a fuga de colaboradores que se intensificará com o desenvolvimento económico e na cristalização dos seus efetivos que ficam retidos nas mesmas funções e categoria, e sem motivação. Há ainda uma confusão nos perfis pretendidos para as funções de GRH, exigindo-se hoje em dia que este faça “um bocadinho de tudo”, e esta polivalência levada a extremos pode ser negativa.

Desta forma, os GRH consideram de forma consensual de que as pessoas que trabalham nos RH têm um longo caminho a percorrer, havendo ainda a predominância das funções de cariz administrativo e sendo muito difícil atingir-se o topo e a estabilidade como GRH. Assim, a função é subestimada e os seus profissionais considerados como sendo *multitarefa*s, salientando que é necessário os GRH contrariarem esta tendência e afirmarem-se dentro da organização ao mais alto nível. Há uma necessidade de atuação do GRH em *networking*, ou seja, em articulação com toda a estrutura organizacional, sendo fundamental o respeito pelas pessoas, havendo uma tendência de hoje em dia, não só em Portugal como no mundo, começar-se a ver algum desrespeito pelo valor do trabalho. As funções dos GRH têm aumentado não só em número mas também em importância, mas conclui-se que a afirmação da área ainda não existe na generalidade das organizações.

“...acho que somos as pessoas mais fáceis de dispensar numa empresa porque há muito mercado na área de RH, há muita gente a poder fazer o trabalho ...Mas acho que eles apostam cada vez mais em pessoas que

venham de outras áreas que para eles sejam vantajosas...gestores de RH que têm alcançado essas etapas, de aproximação com os trabalhadores e o facto de também desenvolverem áreas de competência que ainda não estão muito reconhecidas no País, apesar de ser ainda muito rudimentar e mal aceite ainda pelas pessoas.”
(E2)

“...os departamentos de rh têm sofrido bastante e tem havido uma inversão, ou seja, se os departamentos de rh em determinado momento começaram a evoluir para a questão de desenvolvimento e gestão estratégica de rh, hoje em dia começa novamente a regredir para uma componente administrativa, para uma componente de pessoal...A tal polivalência, eu acho que a polivalência é importante mas não pode ser levada a extremos...”
(E5)

“...as coisas em Portugal estão fechadas, a economia não está a crescer portanto as oportunidades não vão crescer a curto prazo...” (E6)

“Eu acho que os rh e as pessoas que trabalham nos rh têm um longo caminho a percorrer muito sinceramente...somos multitask...vamos sendo assim discriminados e por isso é que a área fica um bocado circuncrita...” (E7)

“...em Portugal e não só, enfim começa-se a ver algum desrespeito por aquilo que é o valor do trabalho...”
(E8)

O objetivo primordial deste estudo, como já foi referido, consistiu em analisar a perceção do GRH face às suas *competências-chave* e desafios que considera relevantes ao exercício da sua profissão.

Após a apresentação e análise dos dados obtidos, e pretendendo-se responder às questões de investigação que foram inicialmente colocadas, segue-se uma explicação mais aprofundada com base na literatura sobre a contextualização e interpretação destes objetos de estudo: *Competências-chave* dos GRH (1) e *Desafios* dos GRH (2).

1. *Competências-chave* dos GRH

De acordo com a literatura de Recursos Humanos (RH), as competências têm recebido um aumento da atenção devido às mudanças no ambiente empresarial global.

Kochanski (1996) afirma que as competências são factores de sucesso que permitem os processos de entrada, feedback, desenvolvimento e recompensas dos indivíduos.

Há ainda um debate sobre o tamanho da lista de talentos em termos de competências nos diferentes países, e à medida que as organizações se globalizam, pode-se arguir que a necessidade de standardização dentro da profissão tem vindo a crescer.

Neste cenário, os objetivos dos RH estão igualmente a mudar. As novas exigências colocadas ao *staff* de RH são desenvolver líderes e mais frequentemente recrutar e reter a qualidade da força de trabalho.

Com base nos pressupostos supracitados, compreende-se de que o estudo das competências é de grande importância para definir quais as habilidades e talentos que os indivíduos deverão possuir para realizar as suas funções da melhor forma possível.

Assim, e devido à função *GRH*, ainda não estar muito estudada como tendo sido constatado através da consulta da literatura, realizou-se este estudo de caráter exploratório de modo a analisar quais as competências percebidas pelos GRH como necessárias para o desempenho da sua função dentro da organização e alargadas ao mercado de trabalho.

O estudo demonstrou que as competências ligadas ao “*eu*”, pessoais e comportamentais foram as mais importantes de acordo com os entrevistados. Seguiram-se as competências profissionais e, por último, as competências adquiridas através do ensino e das formações.

Assim, as competências pessoais destacadas pelos GRH, como descrito anteriormente, de forma resumida foram as seguintes: comunicação interpessoal, trabalhar em equipa, gerir conflitos, ser flexível, ser criativo, ter um comportamento ético, não demonstrar arrogância, não ser conflituoso, ser empático, ser líder, ser resistente às dificuldades, que transpareça energia, ser rigoroso, ter capacidade de organização e de resiliência, ter postura ativa, capacidade de iniciativa, ambição, dinamismo e sentido de responsabilidade.

Quanto às competências pessoais que foram alargadas ao mercado de trabalho, são basicamente as mesmas, salientando-se ainda as seguintes: capacidade de negociação, persuasão e visão estratégica, a resiliência, o sentido de imparcialidade, a inteligência para gerir relações e emoções, a individualidade é vista como uma competência crítica de modo ao indivíduo marcar a diferença, e possuir pensamento global tendo em conta a realidade e a globalização.

As competências profissionais, referidas em segundo lugar pelos GRH, são fundamentalmente de cariz técnico (por exemplo, o processamento salarial, o conhecimento da legislação, saber realizar o recrutamento e seleção, e a avaliação de desempenho, gerir as carreiras, informática, e línguas, das quais, o inglês é visto como sendo base). Relativamente às competências profissionais que poderão ser alargadas ao mercado de trabalho salientam-se as seguintes: a capacidade de análise, possuir uma grande organização e planeamento, ter orientação para os objetivos e resultados, os GRH estarem permanentemente atualizados, terem capacidade de resiliência e de empreendedorismo, e possuírem *know-how* do negócio.

2. Desafios dos GRH

Os desafios prendem-se com as novas situações que os GRH enfrentam ou antevêm que venham a enfrentar no futuro e que poderão ser de diversos tipos. Foi constatado que diversos entrevistados referiram que os RH ainda não têm uma imagem positiva dentro das organizações e que é uma função que ainda não se impôs como a área financeira, não existindo uma aposta clara nos RH pelas organizações e havendo ainda muito desconhecimento sobre esta função.

Neste contexto, a afirmação da *GRH* como uma profissão é fulcral para sobressair dentro das organizações esta área e os seus profissionais.

Há uma série de literatura que se centra sobre o debate se os RH podem ser classificados como profissão. A revisão dos autores começa com a afirmação de Losey (1997) no artigo “Human resource is a profession” e que se justifica por haver um corpo estabelecido de conhecimento que pode ser ensinado, aprendido e testado, e por haver um código ético de conduta. Contudo, Ulrich e Eichinger (1998) afirmam que os RH devem ser mais profissionais, defendendo que os RH deverão ser uma profissão, mas que ainda não atingiram esse *status*. Há uma necessidade de haver um corpo de conhecimento reconhecido, normas comuns de entrada e de performance, de conduta, enumeração das melhores práticas e comunidades com fortes identidades e distintas. E, para neste sentido, são necessários mais estudos sobre o cerne de conhecimentos que definem a disciplina.

Por outro lado, Walker (1988) tem uma perspetiva de que os profissionais de RH devem parar de conceptualizar como sendo contributos individuais e compreender que a sua profissão é ajudar as organizações em termos de liderança e assuntos sobre RH.

Considerações Finais

Para concluir este estudo e para integrar os seus principais resultados, seguidamente apresentamos uma breve reflexão sobre os objetivos que conduziram a esta investigação e aos seus resultados, descrevendo os aspetos positivos e negativos sobre as variáveis analisadas, tendo como pretensão que possam vir a constituir uma base para futuros estudos sobre temas relacionados com a Função *GRH*.

O objeto de estudo focou-se nas *competências-chave* e desafios descritos por um grupo de profissionais de *GRH* e foi motivado por se assistir atualmente a um cenário em que os constrangimentos organizacionais estão a aumentar no mesmo sentido do agravamento da crise económica, cabendo à figura do *GRH* a responsabilidade de fazer a mediação entre a administração e os trabalhadores, o que o reveste de um papel de extrema importância.

Verifica-se ainda um aumento de investigações nesta área, sendo no entanto ainda a literatura reduzida nesta temática.

Igualmente existe na sociedade uma preocupação que se tem vindo a acentuar no que respeita à diminuição dos direitos dos trabalhadores, à crescente taxa de desemprego e à subvalorização do valor “trabalho”, agravada pelo ainda significativo desconhecimento da figura do *GRH*, sublinhada pelos entrevistados.

Desta forma, os *GRH* deverão assumir um papel importante neste contexto pautado por elevados índices de concorrência e pelo menosprezar do ativo mais importante das organizações – *as pessoas* – e como tal, deverão afirmar-se como diferenciadores e facilitadores das relações organizacionais.

Através da consulta da bibliografia, constata-se que atualmente há pouca evidência sobre a exigência da qualificação formal do gestor de pessoas, referindo-se claramente na literatura que existe um corpo de conhecimento na área da gestão de pessoal e que os elementos deste corpo varia de acordo com os papéis desempenhados no trabalho. Esta variação influencia por sua vez a contribuição que a gestão de pessoas pode desempenhar nas organizações. É ainda claro que o desenvolvimento do modelo de competências da gestão de pessoal será um marco fulcral no processo de desenvolvimento da função de gestão de pessoal e as competências dos *RH* serão um dos principais fatores para as organizações criarem as suas vantagens competitivas de uma forma sustentada.

Com base nestas premissas e tendo como sustentação os resultados da investigação sobre os Gestores de Recursos Humanos quanto às variáveis descritas anteriormente (funções,

imagem, competências, recursos e tendências), pretendeu-se com este trabalho fazer uma reflexão sobre a figura do GRH em Portugal na atualidade.

Assim, realizou-se um estudo exploratório tendo como foco as opiniões de oito GRH sobre estas variáveis e verificou-se que as suas respostas foram coincidentes e permitiram elaborar uma série de conclusões que se apresentam de seguida sintetizadas.

A opinião dos GRH foi de que em Portugal a maioria das organizações não confere à Direção de RH um protagonismo na gestão estratégica, havendo ainda muitas empresas onde não existe sequer uma Direção de RH e, onde existe, o seu papel é normalmente desvalorizado, o que denota não haver atualmente uma aposta clara nos RH por parte das Administrações.

Relativamente às funções do GRH, analisadas em primeiro lugar, constatou-se que são descritas como sendo diversificadas, afirmando-se por diversos GRH que são *multitask*, e investidas de um elevado grau de responsabilidade, sendo predominantemente de cariz administrativo. Nas organizações de maior dimensão e complexidade são desempenhadas mais funções de gestão da envolvente e da estratégia da organização. Neste caso, o GRH assume um papel ativo nas tomadas de decisão, participa em elevado grau na gestão estratégica e está presente no topo da hierarquia.

As funções principais referidas pelos GRH foram fundamentalmente ao nível do processamento salarial, elaboração de contratos, formalização de rescisões, tratamento das questões legais, emissão de mapas internos e externos, sendo que as funções de desenvolvimento só foram mencionadas por metade dos entrevistados.

No que respeita às funções interpretadas como secundárias, constam igualmente a elaboração de mapas, acrescentando-se as seguintes: estudos sobre questões relacionadas com RH, promoção da cultura organizacional, avaliação dos níveis de satisfação, planos de incentivo, avaliação do desempenho e das competências, planos de formação, orçamentação, coordenação de serviços externos, planeamento da formação, gestão de carreiras, práticas de responsabilidade social, consultadoria, mediação de conflitos e questões relacionadas com a higiene e segurança do trabalho.

Quanto às funções do GRH que poderiam ser alargadas ao mercado de trabalho, foi constatado que a maioria das funções exercidas nas organizações atuais a que pertencem e descritas anteriormente poderão vir a ser executadas noutras organizações, tendo sido referido um número reduzido de funções nesta questão e entre as quais se salientam as funções de desenvolvimento e de estratégia, denotando-se existir atualmente um desaproveitamento de recursos, com a inversão das funções dos GRH para áreas mais administrativas e estes

afirmarem que estão a ser preteridos pelos técnicos de RH, devido fundamentalmente a auferirem salários mais baixos.

Relativamente à evolução em termos das funções, todos os GRH afirmaram que se verificou um aumento das suas responsabilidades, autonomia e no grau de abrangência, tendo sido referido pela maioria dos GRH que evoluíram de áreas mais administrativas para áreas de maior desenvolvimento.

No que respeita às funções que são exercidas pelos GRH mais focadas na organização, destacam-se as que implicam os processos de mudança, aumento da *performance*, desenvolvimento e com foco nas equipas.

A variável seguinte que foi analisada, a auto-imagem dos GRH, não denotou haver grandes diferenças entre as suas perceções na forma como são vistos nas organizações pelos pares, superiores e subordinados e foram realçadas as seguintes características: o rigor, a abertura, a organização, o dinamismo, a liderança e a confiança.

Quanto às competências, assumida como sendo um dos objetivos principais da análise do estudo, constatou-se que as competências ligadas ao “*eu*”, pessoais e comportamentais foram as mais importantes de acordo com os entrevistados, seguindo-se as competências profissionais e, por último, as competências adquiridas através do ensino e formação, conforme o referido nos capítulos anteriores onde é descrito pormenorizadamente as conclusões sobre esta variável.

Relativamente aos recursos vistos como potenciais benéficos para a função *GRH*, foram destacadas pelos GRH em primeiro lugar as pessoas, sendo o fator humano visto como extremamente importante e, neste sentido, as organizações deverão desenvolver, acreditar e investir neste recurso. Seguiram-se os recursos financeiros que foram referidos como possibilitando aos RH poderem contratar os melhores profissionais do mercado e oferecendo condições de trabalho e remunerações mais atrativas, assim como, o investimento em tecnologias inovadoras, apostarem no desenvolvimento e melhorarem desta forma os processos e os resultados. Por último, foram referidos recursos como a formação, as novas tecnologias, o *outsourcing* e o investimento em melhores práticas de GRH e a sua replicação.

Finalmente, as tendências da função *GRH* analisadas constituem os grandes desafios para os GRH se poderem afirmar e conquistarem o topo das organizações, numa perspetiva de grande optimismo, ou pelo menos, sobreviverem às mudanças que se estão a verificar não só nas organizações mas nas sociedades a nível global.

Desta forma, foram descritas como tendências positivas a área continuar a ser atraente, a imagem do GRH estar a valorizar-se e a gestão estratégica que será num futuro próspero a evolução natural da função *GRH*.

Por outro lado, as tendências negativas referidas foram estar a haver atualmente uma inversão quanto ao desenvolvimento dos Departamentos de RH nas organizações, estando estas a descuidar os seus RH, a exigência ao GRH de flexibilidade em demasia, pretendendo-se que seja *multitask*, e a existência não só em Portugal mas no mundo de uma desvalorização do valor “*trabalho*”, sendo previsível que exista ainda um longo caminho a ser percorrido pelos GRH para sobreviverem e superarem os desafios que se colocam no futuro.

Como conclusão deste trabalho, resta-nos referir que o mesmo foi enriquecedor e nos permitiu conhecer melhor a realidade dos GRH que exercem a sua atividade em Portugal e aos participantes neste estudo que denotaram um grande entusiasmo pela sua profissão, aos quais agradecemos imenso a colaboração por terem acedido contribuir para este estudo de forma tão simpática e disponível.

Salientamos ainda que este estudo constitui apenas o “levantar do véu” sobre a função *GRH* que continua ainda a ser algo desconhecida e com reduzida literatura principalmente da realidade da mesma em Portugal.

Como limitações deste estudo pode-se referir o tamanho da amostra, que contou com oito GRH, no entanto pensamos que os objetivos que inicialmente propusemos foram atingidos.

Finalizamos o trabalho pretendendo que o mesmo possa contribuir para um melhor conhecimento da figura do GRH, de acordo com as variáveis que foram analisadas e que focam o contexto, as exigências e a visão sobre este grupo profissional em Portugal.

Terminamos, tendo a plena consciência que um longo campo de investigação nesta área se encontra por explorar...

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. (2000). *Perfis de competências dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*. Recursos Humanos Magazine.
- Almeida, A. (2010). In Vaz, Ester & Meirinhos, Viviana (Organizadoras). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas – Os artigos de Investigação e Intervenção*. Editorial Novembro.
- Azevedo, J. (1998). *Voos de borboleta: Escola, trabalho e profissão*. Porto: Asa.
- Boam, R. & Sparrow, P. (1992). The rise and rationale of competency-based approaches. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.). *Designing and achieving competency*. London: McGraw-Hill.
- Boterf, G. Le. (1998). *L'ingénierie des competence*. Paris: Éditions D'Organisations.
- Boyatzis, R. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley – Interscience.
- Brabet, J. (coord.) (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?* Paris: Economica.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W. & Morley, M. (2004). *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?* Oxford: Elsevier.
- Brewster, C.; Farndale, E. & Ommeren, J. (2000). *HR Competencies and Professional standards*. World Federation of Personnel Management Associations.
- Câmara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial - 2ª ed.* - Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campbell, A. & Goold, M. (1997). *Building core skills*. In Campbell, A. E Luchs, K. (eds.). *Core Competency-based strategy*. Londres. International Thompson Business Press.
- Campbell, A. & Luchs, K. (1997). *Understanding competencies*. In Campbell, A. E Luchs, K. (Eds.). *Core competency-based strategy*. Thompson Business Press.
- Campos, B. P. (1977). *A educação sem selecção social. Análise crítica da orientação e da avaliação contínuas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Campos, B. P. (1991). *Educação e Desenvolvimento Pessoal e Social*. Porto: Afrontamento.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. RH Editora.

- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. S. Paulo: Paz e Terra.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, Cambridge.
- Chappel, C. (1996). *Quality & Competency based education and training*. The literacy equation.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas* - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* - 9ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Coimbra, J. L. (1991). *Estratégias cognitivo-desenvolvimentais em consulta psicológica interpessoal. Prova complementar das provas de doutoramento*. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Coimbra, J. L. (2001). In C. Borrego, J. L. Coimbra e D. Fernandes (Eds.). *Formação: Construção de Competências Pessoais e Profissionais para o Trabalho* (47-56). Porto: Delegação Regional do Norte do Instituto do Emprego e da Formação Profissional.
- Coimbra, J. L.; Campos, B. P. & Imaginário, L. (1994). *Career intervention from psychological perspective: definition of main ingredients of an ecological developmental methodology*. Comunicação apresentada no 23º International Congress of Applied Psychology, Madrid.
- Cruz, D. (2010). A vivência do stresse ocupacional em Gestores de Recursos Humanos Portugueses: Estudos de caso. Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- De Coster, M. (1998). *Introduction: bilan, actualité et perspectives de la Sociologie du Travail*. In De Coster, Michel *et al.* (eds.). *Traité de Sociologie du Travail*. 2ª edição. Paris: De Boeck.

- Dierdorff, C. Brunger, P. & Millard, R. (1998). *Identifying and rewarding competence: introducing a competency – based system into the Defense Mapping Agency*, US Department of Defense. In Dubois, D. (Ed). The competency case book. HRD Press.
- Dolan, S. L. & Garcia, Salvador (1996). *Gestão por valores*. Biorumo.
- Dowd, S. (2000). *Competency evaluation*. Hospital Materiel Management Quarterly
- Ecclestone, K. (1997). *Energising ou enervating?* Journal of Vocational Education and Training.
- Erridge, A. & Perry, S. (1994). *The validity and value of National Vocational Qualifications*. Vocational Aspect of Education.
- Estevão, V. C. (S/D). *Globalização, metáforas organizacionais e mudança educacional: dilemas e desafios*.
- Feltham, R. (1992). Using competencies in selection and recruitment. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.). *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations* (pp. 89-103). London: MacGraw-Hill.
- Fernandes, J. P. Teixeira (2012). *A Europa em crise*. Vila do Conde: Quidnovi.
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill.
- Gilbert, P. & Parlier, M. (1992). *La compétence: du mot-valise au concept opératoire*. Dossier: nouveaux métiers, nouvelle compétences. Actualité de la Formation Permanente, Paris.
- Gilbert, P. (2000). *Connaissance des sciences humaines et pratique de la GRH*. Personnel.
- Gillet, P. (1994). *La compétence au travail*. In Education Permanente, Paris: Association Éducation Permanente.
- Gonçalves, C.M. (2001). Desenvolvimento vocacional e promoção de competências. In C. Borrego, J. L. Coimbra e D. Fernandes (Eds.). *Construção de competências pessoais e profissionais para o trabalho: Actas do II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza* (69-78). Porto: Delegação Regional do Norte do Instituto do Emprego e da Formação Profissional.
- Gonczi, A. (1997). *Future decisions for vocational education in Australian secondary schools*. Australian and New Zeland Journal of Vocational Education Research.

- Green, P. (1999). *Building robust competencies: linking human resources systems. To organizational strategies*. San Francisco, Jossey – Bass.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Princípa, Cascais.
- Guest & Zing (2004). *Power, innovation and problem-solving: the personnel managers three steps to heaven?* Journal of Management Studies.
- Gupta, B.; Iyer L. & Aronson, J. (2001). *Knowledge Management: practices and challenges*. Management first.com.
- Hager, P. (1995). *Competency Standards – A help on a hindrance?* Vocational Aspects of Education.
- Hamel, G. (1990). *Competition for competence and inter-partner learning within International Strategic Alliances*. Strategic Management Journal.
- Harris, R., Guthrie, H.; Hobart, B. & Lundberg, D. (1995). *Competency – Based education and training: between a rock and a whirlpool*. South Melbourne: Macmillan Education, Australia.
- Harvey, R. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.). *The Handbook of industrial and organizational Psychology*, 2ª edição, Vol. 2, Palo Alto, Califórnia, Consulting Psychologists Press.
- Hodkinson, P. & Issitt, M. (1995). *The challenge of competence*. New York: Cassell.
- Hofrichter, D. & Spencer, L. (1996). *Competencies the right Foundation for effective human resource management. Compensation & Benefits review*, Nov/Dez.
- Jackson, D. & Humble J. (1994). *Middle managers: New purpose*. New directions. Journal of Management Development.
- Kim, G. W. & Mauborgne (1997). *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*. Harvard Business Review.
- Kochan, T. A. (2004). *Restoring trust in the human resource management profession*. Asia Pacif Journal of Human Ressources.
- Kochanski, J. (1996). Introduction to special issue on human resource competencies. Human Resource Management 35.
- Kochanski, J. (1997). *Competency – Based Management*. Training and Development.

- Lado, A. & Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. Academy of management review.
- Losey, M. R. (1997). *The future HR professional: competency buttressed by advocacy*. Human Resource Management 36.
- Mackay, I. (2008). *35 Questionários de gestão de recursos humanos - 3ª ed.* - Lisboa: Monitor-Projectos e Edições.
- Mandon, N. (1990). *La gestion Prévisionnelle des competences: la method ETED*. Paris: CEREQ.
- Martin, J. (1990). Confusions in psychological skills training. *Journal of Conseling and Development*.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, volume 28.
- Mirable, R. (1997). *Everything you wanted to know about competency modeling*. Training & Development.
- Moreira, P. (2005). *As Fontes de poder dos Gestores de Recursos Humanos Portugueses: Um Estudo Exploratório*. Tese de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Mulcahy, D. (1996). *“Performing Competencies: Of Training Protocols and Vocational Educational Practices*. Australian and New Zeeland Jounal of Vocational Education Research.
- Nikolaou, I. (2003). *The Development and Validation of a Measure of Generic Work Competencies*. International Journal of Testing.
- Perrow, C. (1981), *Análise Organizacional – Um enfoque Sociológico*, 3ª Edição, Editora Atlas, São Paulo
- Poeschl, G. (2006). *Análise de dados na investigação em psicologia*. Edições Almedina S.A.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006) *Metodologia de Pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Skinner, B. F. (1989). *Questões recentes na análise comportamental* (Anita Nery, Trad.) Campinas:Papirus.

- Sparrow, P. R. (1997). *Organizational competencies: Creating a strategic behaviour framework for selection and assessment*. In N. Anderson & Herriot (Eds.). International handbook of selection and assessment. Chichester, England: Wiley.
- Sparrow, P. R. & Bognanno, M. (1993). *Competency requirement forecasting. Issues for international selection and assessment*. International Journal of Selection and Assessment
- Spencer, L. M. & Spencer. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Spencer, L. (1997). *Competency assessment methods, in assessment development and measurement*. American society for training and development.
- Stalk, G.; Evans, P. E. & Shulman, L. E. (1992). *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. Harvard Business Review.
- Soliman, F. & Spooner, F. (2000). *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*. Journal of Knowledge Management.
- Toupin, L. (1998). *La compétence comme matière, énergie et sens*. Education Permanente; Association Éducation Permanente.
- Teece, D. J. (2000). *Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and Industrial context*. Management.
- Ulrich, D. & Eichinger. (1998). Delivering HR with an attitude. HRMagazine.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability*. New York: Wiley.
- Vala, J.; Cabral, M. & Ramos, A. (2003). *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Velde C. & Hopkins, C. (1994). *Reporting Trainee Competence*. Vocational Aspect of Education.
- Walker, W. (1988). How large should the RH staff be? *Personnel* 65.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (2nd Edition). Sage Publications, Newbury Park.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. John Wiley and Sons.

Anexos

Anexo I - Guião de entrevista

Este guião de entrevista insere-se no âmbito da Tese do Mestrado em Temas de Psicologia, na área da Psicologia da Formação Profissional e da Aprendizagem ao Longo da Vida, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto e tem como objetivo a análise de conteúdo sobre os desafios e as competências-chave de um grupo de 5 gestores dos RH, a exercerem a sua atividade há mais de 5 anos.

Guião de entrevista

1. Quais são as funções atuais que desempenha na sua organização?
 - 1.1 Em termos gerais como caracteriza a função de Recursos Humanos no mundo do trabalho atual?
2. Que imagem pensa que os outros colaboradores têm acerca do seu trabalho (superiores e subordinados)?
3. Qual a sua perceção sobre as competências exigidas para a sua função pela organização onde trabalha?
 - 3.1 E relativamente às exigidas no mundo do trabalho?
4. Que recursos pensa que enriqueceriam o desempenho da função Recursos Humanos?
5. Quais são as tendências para si da evolução do grupo profissional em Portugal?

Anexo II - Grelha do Guião de entrevista

Pergunta	Descrição	Objetivos
1. Funções atuais desempenhadas na organização	<p>Funções que habitualmente realiza (descrição, atores envolvidos, importância, etc.)</p> <p>Funções esporádicas (descrição, atores envolvidos, importância, etc.)</p> <p>Necessidade de formação específica para realizar certas funções</p>	<p>Descrição das funções atuais desempenhadas na organização;</p> <p>Saber se as funções foram mudando ou se mantiveram-se as mesmas;</p> <p>Perceber o grau de satisfação nas diferentes funções desempenhadas;</p> <p>Perceber se envolvem stress, pressão da organização, elevada especialização, autonomia, elevado nº de tarefas, etc.</p>
1.1. Caracterização da função de RH no mundo do trabalho	<p>Forma como o entrevistado perceciona a função dos RH no mundo do trabalho:</p> <p>Como varia com o tipo de organização (pública, privada, IPSS, etc.), tamanho e complexidade;</p> <p>Caracterização do perfil do gestor de RH;</p>	<p>Visão do Gestor sobre a função de RH no mundo do trabalho, nomeadamente, em termos de reconhecimento, importância, razão da existência do Departamento de RH de acordo com o tipo de organização, adaptação da função de RH de acordo com as mudanças internas (reestruturações, diminuição e mobilidade dos postos de trabalho, redução do tamanho das empresas, etc.) e externas (vendas, concorrência, mudanças da sociedade, implicações da crise, etc.)</p>
2. Perceção do Gestor de RH sobre a imagem que os colaboradores têm sobre o seu trabalho	<p>Consoante a posição hierárquica: subordinados e superiores</p>	<p>Indivíduos com quem se relaciona habitualmente (no mesmo departamento, secção);</p> <p>A nível do topo da organização (Administração, outros órgãos de gestão);</p> <p>A nível dos restantes colaboradores (intermédios e de base).</p>
3. Perceção sobre as competências exigidas ao Gestor de RH na sua organização	<p>Associação entre competências e funções desempenhadas</p> <p>Sucesso na função de RH na sua organização</p>	<p>Competências transversais (relacionamento interpessoal, raciocínio, interpretação, cordialidade, responsabilidade, informática, línguas, cálculo, etc.);</p>

	<p>Saberes;</p> <p>Saberes-fazer;</p> <p>Saberes-ser.</p>	<p>Competências técnicas (conhecimentos sobre o código de trabalho e outros para realizar as funções específicas);</p> <p>Competências adquiridas na formação académica ou em ações de formação promovidas ou não pela organização.</p> <p>Relação entre os saberes, saberes-fazer e saberes-ser do Gestor de RH e do seu sucesso na organização.</p> <p>Sentimento do seu sucesso na organização.</p> <p>Caso o Gestor de RH não se sinta bem-sucedido na organização, que constrangimentos existem, como poderia ser mais bem-sucedido e receptividade das suas propostas para atingir esse fim pela organização.</p>
<p>3.1 Perceção sobre as competências exigidas para a função RH no mundo do trabalho</p>	<p>Relação entre as funções que desempenha na organização e as que pensa que são exigidas a nível global pelo mercado de trabalho em Portugal</p> <p>Sucesso na função de RH no mundo do trabalho</p> <p>Saberes;</p> <p>Saberes-fazer;</p> <p>Saberes-ser.</p>	<p>Perceção das competências que são atualmente pedidas para a função de Gestor de RH em Portugal</p> <p>Dessas competências quais as que se sente mais seguro e quais as que necessita de melhorar</p> <p>Perceção sobre o que condiciona o sucesso da função de RH no mundo do trabalho (importância da liderança, apoio dentro da organização, resultados, adaptação, flexibilidade, criatividade, posicionamento da função RH na hierarquia, etc.)</p>
<p>4. Recursos que enriqueceriam a função de RH</p>	<p>Know-how;</p> <p>Novos procedimentos;</p> <p>Ferramentas informáticas;</p> <p>Novas competências, etc.</p>	<p>Enumeração de potenciais recursos que poderiam enriquecer a função de RH em termos de eficiência e eficácia.</p>

5. Tendências da evolução do grupo profissional em Portugal	Profissionalização; Importância assumida na organização e no mundo do trabalho; Novos desafios; Perfil do gestor de RH do futuro.	Perceção da evolução do grupo profissional no futuro: visão positiva/negativa; Perceção se irá acompanhar as tendências internacionais, etc.
--	--	---

Anexo III – Ficha do Entrevistado

Entrevistado nº...

(O nome do Gestor de RH entrevistado será confidencial)

Data: __/__/__

Nome: _____

Dados do Entrevistado:

Idade: ____

Habilitações Académicas: _____

Anos de atividade como Gestor de RH: _____

Nº de organizações/duração que trabalhou como GRH: _____

Antiguidade na empresa atual: _____

Dados da Empresa:

Tipo de Empresa: Pequena ____ Média ____ Grande ____

Ramo de atividade: Indústria ____ Serviços ____ IPSS ____

Existe Departamento de RH: Sim [] Não []

Em caso afirmativo, qual o nº de Pessoas de trabalho no Dep. de RH: _____